



Informe de Terminación de Proyecto

PCR Proyecto AR-L1004

Nombre del Proyecto: Programa de Mejora de Competitividad del Sector Turismo

País: Argentina

Sector/Subsector: INE/RND Turismo Sostenible

Equipo de Proyecto Original: Héctor Malarín (RE1/EN1), Jefe de Equipo; Carmen Altés (RE1/EN1); María Claudia Perazza (RE1/EN1); Teodoro Noel (RE1/EN1); Paula Giraldez (LEG/OPR); Normando Birolo (COF/CAR) y Pablo Tabilo (COF/CAR). Colaboró Jorge Ordoñez (RE1/EN1).

Número de Proyecto: AR -L1004

Número de Préstamo: 1648/OC-AR

Fecha del QRR: 26 de junio de 2014

Fecha de Aprobación Final del PCR: 10 de julio de 2014

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Ricardo Quiroga (RND/CAR); Teodoro Noel (FMP/CAR); María Eugenia Galindez (CSC/CAR); Yolanda Valle Porrua (INE/RND).



Índice

1.	Información Básica	4
2.	El Proyecto	5
A.	CONTEXTO DEL PROYECTO.....	5
B.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
<i>i.</i>	<i>Objetivo(s) del Desarrollo</i>	<i>8</i>
<i>ii.</i>	<i>Componentes.....</i>	<i>8</i>
C.	REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO.....	9
3.	Resultados	10
A.	EFFECTOS DIRECTOS	10
A.	EXTERNALIDADES	14
C.	PRODUCTOS.....	15
D.	COSTOS DEL PROYECTO	19
2.	Implementación del Proyecto	20
A.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	20
B.	AUDITORÍA DE AGN.	21
3.	Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora	22
4.	Desempeño del Banco	22
5.	Sostenibilidad.....	22
A.	MANTENIMIENTO DE OBRAS EFECTUADAS Y ORIENTACIÓN DE ACCIONES COMPLEMENTARIAS.....	22
B.	RIESGOS POTENCIALES	23
C.	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	23
6.	Evaluación y Seguimiento.....	23
A.	INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS - EVALUACIÓN Ex-Post	23
B.	SEGUIMIENTO FUTURO	25
7.	Lecciones Aprendidas	25

Anexos

1. Minuta de la Reunión de Cierre
 - a. Acta del Taller de Cierre
 - b. Evaluación del Prestatario
2. Evaluación Final del Programa
3. Presentación de Resultados-Taller de Cierre
4. Evaluación Económica ExPost (Dic. 2012)
5. Actualización de Evaluación Económica (2014)
6. Matriz de Resultados



Abreviaturas y Acrónimos

AP	Área Protegida
APN	Administración de Parques Nacionales
CO	Capital Ordinario
CPD	Country Program Document
EAE	Evaluación Ambiental Estratégica
GCI-9	IDB Ninth General Capital Increase / Noveno Aumento General de Recursos del
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
IGAS	Informe de Gestión Ambiental y Social
LAC	Latinoamérica y Caribe
MCS	Matriz de Contabilidad Social
MINTUR	Ministerio de Turismo
O&M	Operación y Mantenimiento
OMT	Organización Mundial del Turismo
PFETS	Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable
PGAS	Plan de Gestión Ambiental y Social
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SECI	Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisición
SIFAP	Sistema Federal de Áreas Protegidas
TA	Temporada Alta
TB	Temporada Baja
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCEFE	Unidad Coordinadora de Proyectos con Financiamiento Externo
UEPEX	Sub Sistema para Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos
UEPI	Unidad Ejecutora de Préstamos Internacionales
VPN	Valores Presentes Netos



1. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: AR- L1004	Mejora de la Competitividad del Sector Turístico						
Prestatario: República Argentina	Fecha aprobación Directorio: 26 de julio de 2005						
Agencia ejecutora (AE): Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR).	Fecha efectividad del contrato préstamo: 24 de agosto de 2005						
Préstamo: 2648/OC-AR	Fecha elegibilidad: 24-febrero-2006 Fecha de primer desembolso marzo -2006						
Sector: Turismo Sustentable	Meses en ejecución * desde aprobación: 104 (a marzo 2014) * desde efectividad del contrato: 103						
Instrumento de préstamo: INV Inversión.	Períodos de desembolso Fecha original desembolso final: 24 de agosto 2011 Fecha real desembolso final: 24 de marzo de 2014						
Monto préstamo(s)							
* Monto original: US\$ 33.000.000 * Monto real: US\$ 29.562.448,27 * Pari Passu Original: 59%/41% * Pari Passu Actual: 56,24%/43,7%							
Desembolsos Monto a la fecha: US\$ 29.562.448 (24-jun-2014) 89% del Monto original Monto cancelado: US\$ 3.437.551,73.							
Costo Total del Proyecto (Estimado Original): US\$ 56.000.000							
Re-direccionamiento Este proyecto: - Recibió fondos de otro proyecto? <input type="checkbox"/> [NO] - Envió fondos a otro proyecto? <input type="checkbox"/> [NO] - N/A <input type="checkbox"/>							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>De No. Proyecto</th> <th>Para No. Sub-préstamo</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>--</td> <td>--</td> <td>--</td> </tr> </tbody> </table>		De No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto	--	--	--
De No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
--	--	--					
Reducción de Pobreza (PTI): No Equidad Social (SEQ): No Clasificación ambiental: A, B, o C							
En estado de "Alerta" Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No							

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

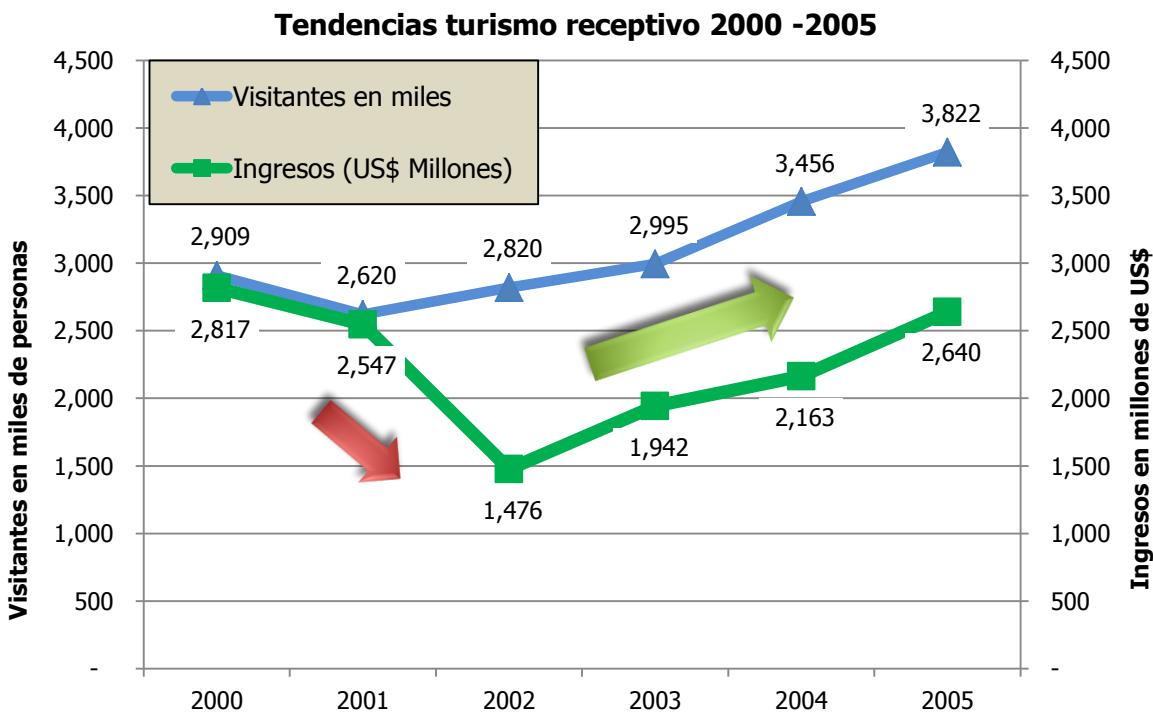




2. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto y del Sector

Reversión de las tendencias sectoriales. Hasta finales de la década del 90 Argentina había enfrentado fuertes limitantes a su crecimiento turístico debido principalmente a la pérdida de competitividad asociada a las condiciones macroeconómicas de la política de convertibilidad y a la falta de inversión pública en el sector. Durante dicha década, casi el 75% de los turistas que llegaban a Argentina provenían de países limítrofes (hacia el año 2000 más del 70% de los 2.9 millones de personas que visitaban el país eran de ese origen, siendo Chile el principal mercado emisor con 571.000 personas). La crisis financiera de comienzos del 2002 provocó cambios estructurales de tipo cambiario y un reordenamiento de las cuentas públicas con consecuencias favorables en materia de turismo receptivo, desalentando al mismo tiempo la salida de los residentes hacia el exterior. Como consecuencia, a partir de 2004 comenzaron a producirse niveles crecientes en el número de visitantes a Argentina, alcanzándose las cifras de 3.5 y 3.8 millones de llegadas internacionales¹ sucesivamente en los años 2004 y 2005. El Cuadro que sigue expone dichas tendencias.



Fuente: MINTUR – Anuario 2006.

Como puede observarse en la figura, el ingreso de divisas que luego de alcanzar niveles mínimos en 2002 pasó a recuperar en 2005 los niveles previos a la crisis, medidos en dólares². Asimismo, también se registraban avances en la diversificación del turismo internacional con relación a la última década. Mientras que en 1993 un 71% de los visitantes internacionales provenían de países limítrofes (Chile, Brasil, Paraguay y Uruguay) y solo 10% de Europa, en 2005 éstos pasaron a ser 64% y 17%, respectivamente. Para el 2005, el turismo representaba el 2.9% del PBI³, mientras las divisas generadas por el sector representaron el 6.6% de las exportaciones de bienes y un 43.7% de las exportaciones de servicios.

Fortalecimiento del Marco Institucional. Paralelamente a este proceso, el Gobierno formuló una nueva Ley Nacional de Turismo (Ley 25997) aprobada el 16 de diciembre de 2004 (reemplazando una antigua norma de 1958).

¹ Fuente INDEC. El dato de 2005 es un 46% superior al año 2001.

² Fuente INDEC. Datos sector turismo y cuentas nacionales.

³ Fuente MINTUR Anuario 2006. Estimado en base a consumo turístico. No existen cifras comparables de la década previa, aunque se estima que su peso sería sensiblemente inferior.



La misma estableció la conformación del sector en el ámbito federal y definió a MINTUR⁴ como la autoridad responsable de las funciones inherentes al fomento, desarrollo, promoción y regulación de la actividad turística en el país. Dichas funciones incluyen fijar las políticas nacionales de turismo en el marco de un plan federal estratégico; coordinar, incentivar e impulsar las acciones para la promoción turística del país a nivel interno y externo; acordar las regiones, zonas, corredores, circuitos y productos turísticos con las provincias o municipios intervenientes; y disponer la realización de emprendimientos de interés turístico en consenso con las provincias o municipios⁵. Ello creó condiciones propicias para una planificación del desarrollo sectorial.

PFETS – Estrategia y Ordenamiento. Como estrategia de planificación sectorial, el Gobierno elaboró, en colaboración con las Provincias, municipios, sector privado y sociedad civil, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS). Dicho plan definió dos ejes rectores de la política sectorial del país: (i) propiciar el desarrollo económico y la inclusión social y (ii) preservar el patrimonio histórico, cultural y ambiental. Asimismo, el PFETS estableció como objetivo desarrollar el sector a través del aprovechamiento ambientalmente adecuado de la oferta de atractivos turísticos, principalmente paisajes naturales y patrimonio cultural, en todo el país. El instrumento, discutido y consultado a nivel federal y en todas las regiones del país a través de talleres, fue publicado en junio de 2005. El Plan permitió identificar 18 áreas geográficas compuestas por municipios contiguos con atracciones turísticas complementarias (entre ellas las Áreas protegidas) a las que se denominó Corredores Turísticos. Seis de estos corredores se identificaban como prioritarios para la promoción del turismo externo: (i) Corredor de la Historia, en Provincia de Córdoba; (ii) San Rafael-Malargüe en la Provincia de Mendoza (Región Cuyo); (iii) Los Lagos, comprendiendo tres provincias patagónicas: Neuquén, Río Negro y Chubut; (iv) Central, concentrado en las provincias de Jujuy, Salta y Tucumán (región Noroeste); (v) Austral, localizado en el extremo sur del país; e (vi) Iguazú-Misiones, con fuertes atractivos culturales y naturales en la provincia de Misiones.

Identificación de las intervenciones del Programa. El PFETS sentó las bases de diseño del Programa, apoyado por los estudios técnicos de priorización de intervenciones. A partir de ello, se identificaron dos corredores con la mayor contribución esperada a corto y mediano plazo en términos de consolidar su competitividad turística y de generación de ingresos y divisas, y de contribuir al desarrollo económico y social de los mismos.

Corredor de los Lagos. Esta zona ubicada en la Patagonia argentina, con atractivos naturales distintivos (nieve, montañas, naturaleza) y un adecuado acceso por vía terrestre y aérea, se destacaba como uno de los principales corredores turísticos del país. Asimismo, la presencia de cinco parques nacionales en su interior⁶ constituía un elemento que fortalecía su potencial. El número de visitantes a estos parques había crecido un 130% entre 2001 y 2005, totalizando 627.000 en ese último año. Asimismo, las principales localidades de la región reconocidas tradicionalmente por su turismo principalmente invernal (San Martín de los Andes, Villa La Angostura, San Carlos de Bariloche y Esquel) habían pasado de recibir 750.000 turistas por año previo a la crisis de 2011 a 990.250 visitantes en 2004. La presencia de extranjeros (estimados en un 21% del total) era considerada frecuente en la zona, que representaba un destino destacado tanto para los europeos (atraídos por su ambiente distintivo) como los de la región (Brasil y Chile, con ejes en la nieve y la proximidad, respectivamente).

Corredor Iguazú-Misiones. En esta región las Cataratas del Iguazú⁷ insertas en el PN del mismo nombre, son el principal atractivo. Asimismo, el área cuenta con otros focos naturales e histórico-culturales y un adecuado acceso aéreo y terrestre, limitando con Brasil y Paraguay. Los visitantes al PN Iguazú habían crecido un 57% desde el año 2001, alcanzando sucesivos records a partir de 2003 con un máximo de 912.000 en 2005 (estimándose un 40% de ellos extranjeros). Dentro del corredor se encuentran las Misiones Jesuíticas Guaraníes, distinguidas como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO⁸. Conforme a la información de la Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Misiones, el número de visitantes a San Ignacio Miní (eje del complejo) prácticamente se había multiplicado por 3 entre 2002 y 2005, alcanzando un número de 235.000 durante el último año citado.

La siguiente imagen presenta la ubicación de ambos regiones dentro de la República Argentina.

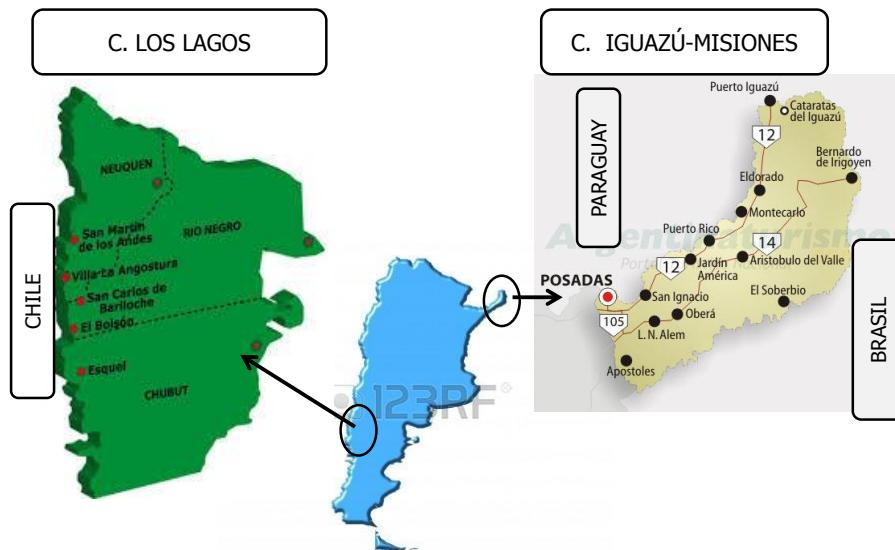
⁴ Entonces SECTUR, con rango de Secretaría de Estado dependiente de la Presidencia de la Nación.

⁵ Adscrita a MINTUR se encuentra la Administración de Parques Nacionales (APN), ente autárquico del Estado Nacional encargado del manejo, fiscalización y conservación de áreas protegidas. Dichas funciones comprenden, entre otras, la política de obras e inversión pública en los Parques Nacionales y las concesiones para la prestación de servicios a los visitantes en los mismos, reguladas éstas por un Reglamento para el Otorgamiento de Permisos de Servicios Turísticos.

⁶ PN Nahuel Huapi, Los Arrayanes, Lago Puelo, Lanín y Los Alerces. Dichos parques en conjunto venían presentando una tendencia creciente de visitación (270.525 visitantes en 2000 versus 627.856 en 2005).

⁷ Con el contiguo Parque Nacional do Iguazú en Brasil comparte la declaración de "Patrimonio de la Humanidad" otorgada por la UNESCO en 1984.

⁸ Dichas Misiones incluyen San Ignacio Miní, Loreto, Santa Ana y Santa María La Mayor, en la Provincia de Misiones.



La debilidad principal identificada durante el diagnóstico estaba ligada a la necesidad de mejorar los niveles de infraestructura de los atractivos turísticos. En esa línea se definieron los siguientes objetivos: (1) En el Corredor de los Lagos mejorar la calidad de la oferta y la satisfacción de los visitantes, reduciendo los impactos del turismo sobre los recursos naturales de los PN y promoviendo la diversificación de la oferta turística fuera de los mismos y (2) En el Corredor Iguazú-Misiones ampliar la oferta turística a través de la valorización de las Misiones Jesuíticas, a fin de aprovechar el mercado turístico potencial que suponen las visitas al PN Iguazú, atrayendo nichos de mercado asociados al turismo cultural y de interés especial. Si bien la elección de los dos corredores se respaldaba en los aspectos citados, las obras priorizadas ponían especial énfasis en mejorar la calidad de prestación para turistas de origen extranjero, partiendo de la premisa que los mismos contribuyen con gasto turístico asociado de mayor magnitud al de aquellos de origen nacional. Ello permite generar superiores impactos directos sobre la actividad turística, así como indirectos sobre aquellos sectores económicos asociados, a la par de contribuir de modo relevante al balance de divisas del país.

De modo complementario se identificaron actividades de asistencia técnica y capacitación a ser incluidas en el Programa para fortalecer la gestión pública del turismo en el país, a nivel tanto federal como sub-nacional, a fin de lograr un balance con las inversiones en infraestructura y evitar potenciales impactos negativos resultantes del desarrollo turístico.

El diseño utilizó como fuente los estudios previos efectuados tanto por APN como por los organismos oficiales de turismo de las Provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut y Misiones (junto a los municipios alcanzados) todos ellos en el ámbito geográfico de los corredores citados. Bajo la coordinación de MINTUR⁹, se seleccionaron las obras que pasaron a constituir el núcleo del Programa tanto para el Corredor de los Lagos como para el Corredor Iguazú-Misiones¹⁰. Asimismo, las actividades complementarias apoyaban la implementación de la citada Ley Nacional de Turismo¹¹, al reforzar la capacidad de coordinación, planificación estratégica, promoción, regulación y evaluación del desarrollo turístico, a nivel Nacional y Sub-nacional.

⁹ En época del diseño el rango del actual Ministerio era de nivel inferior, correspondiendo a una Secretaría de Estado.

¹⁰ Todas las obras eran prioritarias dentro de los planes maestros de turismo provinciales sometidos a consulta pública antes de su aprobación.

¹¹ Ley 25.997 de diciembre de 2004.



b. Descripción del Programa

i. Objetivos del Desarrollo

El objetivo de desarrollo del Programa fue el incremento sostenido de la generación de divisas proveniente de la actividad turística tanto en el Corredor de los Lagos como en el Corredor Iguazú-Misiones. Complementariamente, los objetivos específicos del Programa incluyeron: (i) mejorar la gestión y condiciones de visita de los atractivos turísticos (naturales, culturales y centros turísticos) en ambos corredores para atraer, retener y satisfacer al turista; (ii) mejorar los niveles de información sobre atractivos y actividades turísticas para redistribuir el flujo de visitantes y extender la estadía; (iii) apoyar el desarrollo del producto turístico en los corredores y su comercialización en el mercado internacional para diversificar la composición de la demanda; y (iv) optimizar la organización y gestión de la administración turística a nivel nacional.

ii. Componentes

El Programa incluyó los siguientes componentes:

(i) Valorización y gestión de atracciones turísticas públicas (US\$37.6 millones). Comprendió estudios y diseños finales, obras, equipamientos y asistencia técnica destinados a permitir un adecuado aprovechamiento de los siguientes atractivos: a. Parques Nacionales (US\$11.6 millones); b. Misiones Jesuíticas en el Corredor Iguazú-Misiones (US\$9.0 millones) y c. Atractivos y centros turísticos locales en ambos corredores (US\$17.0 millones).

A tal fin se conformó una cartera de obras estructurada sobre 3 ejes:

- a. Parques Nacionales (US\$11.6 millones). Para el Corredor de los Lagos (englobando los PN Lanín, Nahuel Huapi, Los Arrayanes, Los Alerces y Lago Puelo), comprendió: mejora de accesos, instalaciones, centros de visitantes, señalización turística y otras obras menores. Por su parte, en el Corredor de la Misiones (PN Iguazú) se planificó la construcción de un centro de interpretación para estimular la visita.
 - b. Misiones Jesuíticas en el Corredor Iguazú-Misiones (US\$9.0 millones). Las acciones planificadas incluían la mejora de las condiciones de acceso, así como la puesta en valor de sitios arqueológicos a través de la restauración de ruinas y señalización interpretativa en las Misiones.
 - c. Atractivos y centros turísticos locales en ambos corredores (US\$17.0 millones). Se concentró en intervenciones en otros espacios turísticos públicos de ámbito provincial o municipal, tales como la mejora de accesos, la adecuación y paisajismo de zonas de paseo y esparcimiento, la puesta en valor de atractivos turísticos y la diversificación de la oferta de actividades, incluyendo centros de artesanía para favorecer la integración de las comunidades originarias.
- (ii) Información y promoción en destino (US\$1.6 millones). Comprende el diseño e implantación de un sistema de señalización turística en rutas nacionales y provinciales en cada uno de los corredores, y la implantación de centros de información y atención a visitantes en lugares estratégicos.
- (iii) Apoyo a la estructuración y promoción de los corredores (US\$2.7 millones). Comprende la preparación e implementación de un plan de competitividad para cada uno de los corredores (productos; capacitación, gestión empresarial, comercialización, protección ambiental; sensibilización de las comunidades, oportunidades de empleo, actividades de promoción internacional).
- (iv) Fortalecimiento de la administración turística nacional (US\$5.9 millones). Comprende asistencia técnica para modernizar la organización y gestión de la MINTUR a fin de reforzar su capacidad para cumplir con sus funciones establecidas en la Ley Nacional de Turismo: el diseño e implantación de un Sistema Nacional de Información Turística para recopilar, procesar, analizar y difundir información relevante para la toma de decisiones; entre otras acciones.

Creación de la Unidad Ejecutora de Préstamos Internacionales (UEPI): Para enfrentar los desafíos que implicaba la gestión de recursos externos, la por entonces Secretaría de Turismo dependiente de la Presidencia de la Nación decidió crear una Unidad de ejecución específica. Cabe destacar que se trató del primer préstamo internacional otorgado para el área Turismo, lo que demandó esfuerzos complementarios de parte del Banco para apuntalar aspectos particulares de su gestión. A la par que se estableció la UEPI como Organismo Ejecutor (en un rol de coordinación), se utilizaron las capacidades probadas de otros entes del Estado con experiencia previa como ejecutores de proyectos. A tal fin las obras fueron distribuidas entre la Administración de Parques Nacionales (APN),



la Secretaría de Obras Públicas (SOP) y la Dirección Nacional de Vialidad (DNV), estos dos últimos dependientes del Ministerio de Planificación Federal e Infraestructura, que actuaron como Organismos Sub-ejecutores de la operación.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

El proceso de formulación contó con varios aspectos recomendados entre los que puede señalarse: (a) se efectuó una planificación cuidadosa de las inversiones orientada a objetivos específicos, manteniendo especial cuidado para minimizar eventuales impactos ambientales y sociales asociados al crecimiento del turismo, (b) se impulsó la participación conjunta de los gobiernos locales y (c) se combinaron obras de infraestructura con acciones de fortalecimiento de los beneficiarios locales para lograr una mejor gestión del turismo.

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

La operación buscó contribuir a la mejora de la competitividad sectorial siendo consistente con la idea de aprovechar las oportunidades turísticas del país. Sintetizando, se observa una concepción sólida a partir de los siguientes elementos: (1) los Corredores Turísticos priorizados constituyeron un eje fundamental de la expansión del turismo receptivo en Argentina, (2) los beneficiarios (las provincias y APN) tomaron un rol participativo, tanto en la definición de las prioridades de actuación como en el esquema de ejecución establecido.

Paralelamente, el Programa también apoyó el fortalecimiento de la capacidad de manejo de recursos naturales, atendiendo el desarrollo sustentable de áreas protegidas, así como la conservación del patrimonio histórico-cultural.

Adicionalmente, se considera que los tiempos insumidos en la formulación fueron razonables con la colaboración de los equipos de proyecto del Banco y los esfuerzos de las contrapartes locales y nacionales, teniendo en cuenta como se mencionó que se trataba de la primera experiencia del sector en materia de financiamiento externo.



3. Resultados

Partiendo de los supuestos iniciales de la formulación, se consideran los principales impactos y resultados del Programa a nivel general y por actividades.

a. Efectos Directos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)	
Objetivos de Desarrollo (propósito): Incremento sostenido de la generación de divisas provenientes de la actividad turística en los Corredores de los Lagos e Iguazú-Misiones incrementada.	
Clasificación: () Muy Probable, (X) Probable, () Poco Probable, () Improbable.	

Indicadores Clave de Impactos		
Objetivos Planeados	Línea de Base	Objetivos Logrados
Indicador 1: Proporción de turistas extranjeros en relación al total de turistas (%) en las Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel.	21%	Indicador 1. Meta al término proyecto (2013): 30%. Alcanzado 2013: 28% (logra 93% del objetivo).
Indicador 2: Incremento del gasto promedio diario de visitantes extranjeros en la Misión Jesuítica Guarani (U\$S).	US\$ 13	Indicador 2. Meta al término proyecto (2013): US\$ 23. Alcanzado 2013: US\$ 26 (logra 113% del objetivo).
Indicador 3: Incremento plazas ocupadas establecimientos hoteleros /para-hoteleros en el C. Lagos (millones).	3,1 Millones	Indicador 3. Meta al término proyecto (2013): 3,5 Millones Alcanzado 2013: 4.5 millones (logra 128% del objetivo).

Resumen de los Objetivos de Desarrollo Clasificación (OD):

[] Muy Probable(MP) [X] Probable (S) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (MI)

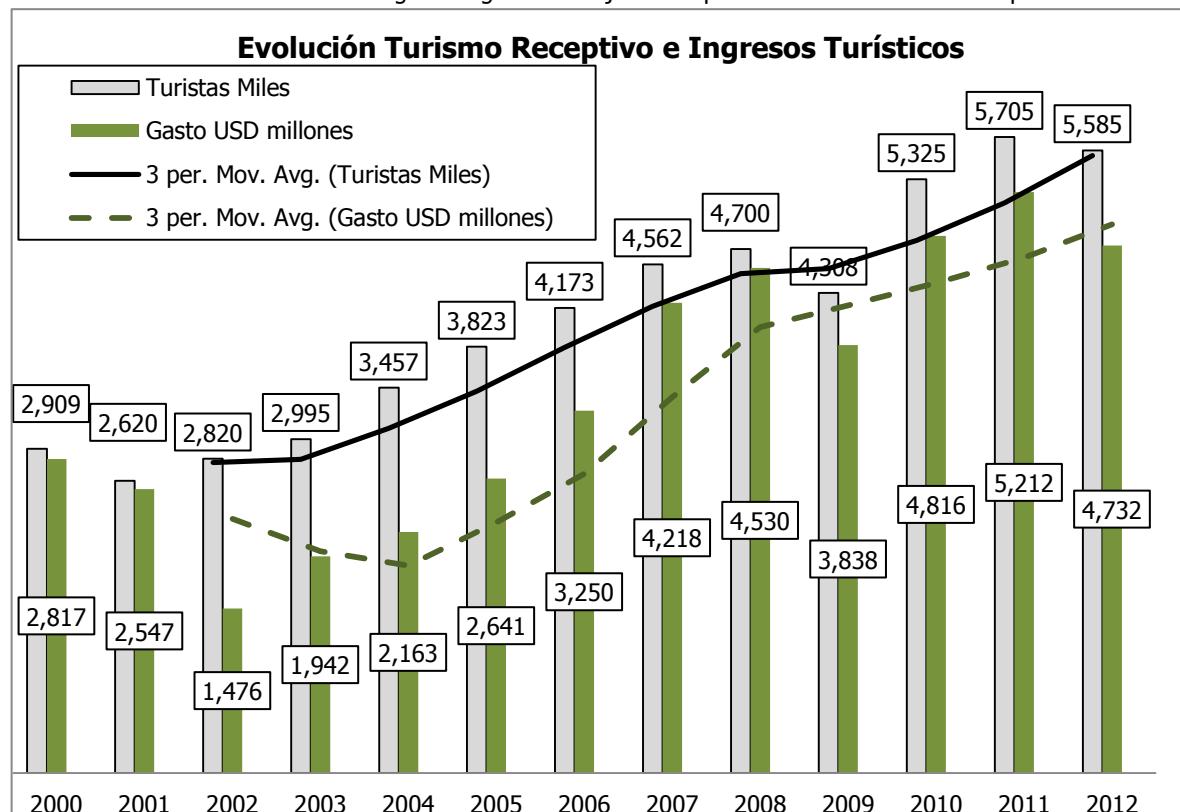


Comentarios:

De modo general los indicadores de impacto se refieren fines a los cuales el Programa contribuye. La evaluación realizada permite hacer una calificación positiva de la contribución del programa a los indicadores seleccionados, sin embargo no se puede hacer una evaluación de atribución, aislando el efecto específico del programa.

Nota: A la fecha de formulación del Programa no existía información de Línea de Base que permitiera posteriormente efectuar una Evaluación de Impacto amplia de los efectos generados por vía de la aplicación de una Matriz de Contabilidad Social (MCS), como se recomienda para los nuevos préstamos de turismo.

Para la discusión sobre la contribución del programa a los indicadores que se establecieron como fin, resulta útil establecer las tendencias del sector turístico en general durante el período de ejecución, de modo de poner en contexto las metas alcanzadas. El siguiente gráfico refleja el comportamiento del turismo receptivo:



Durante los años de ejecución del Programa el sector receptivo presentó una tendencia creciente de modo sostenido, a pesar de haber enfrentado adversidades derivadas del contexto externo (crisis financiera internacional de 2008-9) y factores exógenos (erupción volcánica, desarrollado más adelante en este documento). El mercado emisor más relevante pasó a ser Brasil con el 25% de los ingresos turísticos en divisas de Argentina, desplazando a Europa quién ocupaba previamente ese sitio.

Las Metas de los indicadores definidos fueron cubiertas razonablemente, destacándose:

- La mayor presencia de turistas extranjeros en el Corredor de los Lagos de modo sostenido, con un promedio del 27 % en los últimos 4 años, pese a las dificultades del contexto.
- La recuperación del monto de gasto turístico en la Misión Jesuítica (medido en dólares) se relaciona con prestaciones de superior calidad, bajo un contexto macroeconómico actual equilibrado (en 2004 persistían desajustes derivados de la crisis del año 2002).
- El número de plazas turísticas ocupadas en Los Lagos cubrieron las expectativas de expansión, si bien sufrieron en 2011-12 los efectos de la erupción volcánica.

Los indicadores de Impacto establecidos muestran que las metas establecidas se alcanzaron de modo satisfactorio.

Restructuración: N/A.



Indicadores Clave de Resultados

Objetivos Planeados	Línea de Base	Objetivos Logrados
Indicador 1: Visitantes a Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel (cantidad).	990.250 visitantes	Indicador 1. Meta al término proyecto: 1.150.000 Alcanzado 2013: 1.039.542 (logra 90% del objetivo).
Indicador 2: Ingresos propios generados por los Parques Nacionales Lanín, Nahuel Huapi-Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces (U\$S)	US\$ 1.130.000	Indicador 2. Meta al término proyecto: US\$ 2.340.000. Alcanzado 2013: US\$ 2.681.489 (logra 115% del objetivo).
Indicador 3: Visitantes a San Ignacio Miní, en el área de las Misiones Jesuíticas Guaraníes (cantidad)	202.831 visitantes	Indicador 3. Meta al término proyecto : 368.400 Alcanzado 2013: 243.712 (logra 66% del objetivo).
Indicador 4: Tarifa de entrada para visitante extranjero a las Misiones Jesuíticas (US\$)	US\$ 4	Indicador 4. Meta al término proyecto (2013): US\$ 5,3. Alcanzado 2013: US\$ 8 (logra 151% del objetivo).
Indicador 5: Ingresos totales provenientes de recaudación de uso (pasajeros), servicios especiales y concesiones del Viejo Expreso Patagónico (US\$).	US\$ 224.160	Indicador 5. Meta al término proyecto (2013): 217.554. Alcanzado 2013: 991.600 (logra 22% del objetivo).

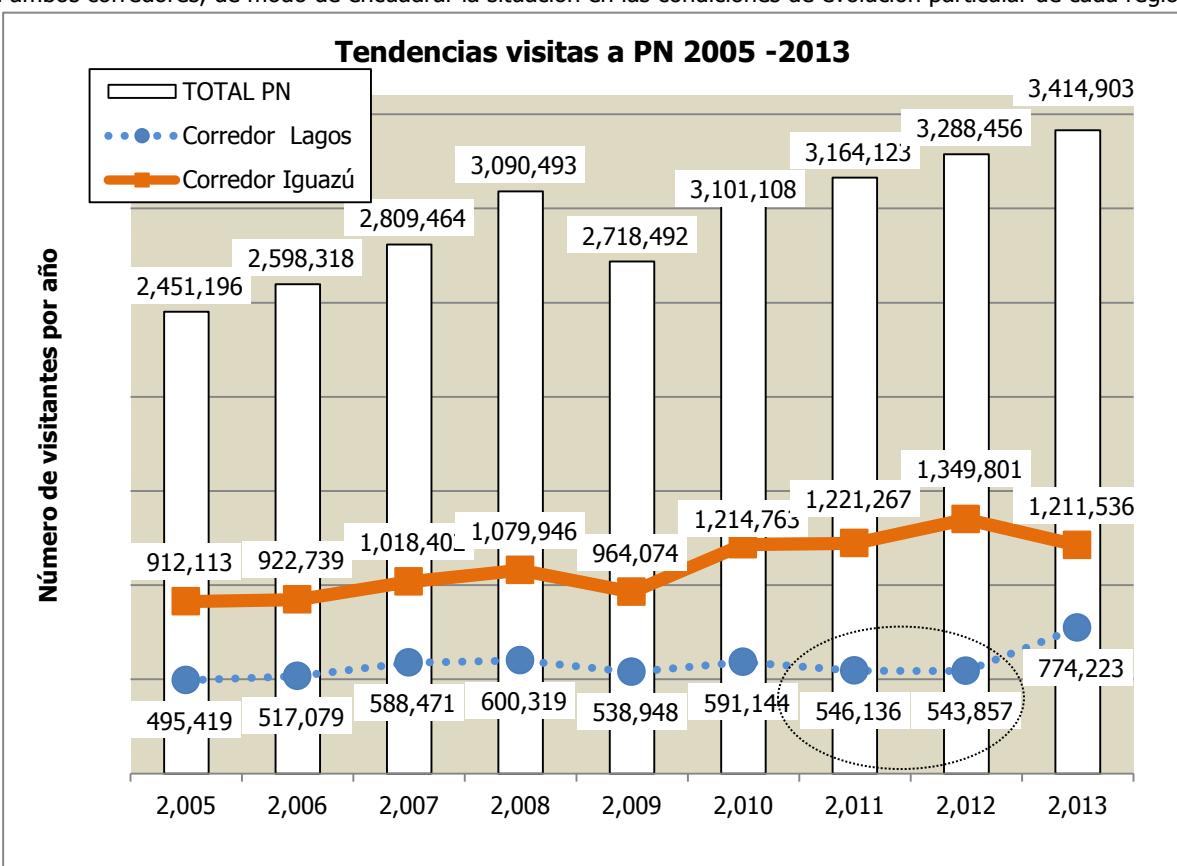
Resumen del (os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):

Muy Probable(MP) Probable (S) Poco Probable (PP) Improbable (MI)



Comentarios:

Previo a la interpretación de los indicadores, se estima conveniente presentar las tendencias que presentaron las AP en ambos corredores, de modo de encuadrar la situación en las condiciones de evolución particular de cada región.



La figura expone que las visitaciones a los PN mantuvieron una tendencia creciente, con una caída en 2009 por el efecto de la crisis internacional.

Los indicadores de resultados son seguidamente explicados en conexión con los corredores intervenidos.

Corredor Los Lagos:

El cuadro más arriba presenta una merrma significativa de llegadas a los PN en 2011 y 2012, por efecto de la erupción volcánica, lo que condicionó el contexto de actuación.

El Indicador 1 señala el número de Visitantes a las principales localidades turísticas que conforman la zona (Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel). La Meta alcanzada superó las proyecciones iniciales en un 10%, pese a las dificultades planteadas.

El Indicador 2 se orientaba a la sustentabilidad de los PN, midiendo los recursos que éstos generan tanto a partir de los boletos de acceso como a los ingresos derivados de actividades concesionadas. En este caso se observó una recuperación gradual, acentuada en el último año (dadas las condiciones macroeconómicas) por lo que los ingresos, más que duplicado los valores de la Línea de Base, superaron un 15% la Meta.

El Indicador 5, referido al Viejo Expreso Patagónico, demanda una explicación particular. Las obras correctamente ejecutadas no fueron acompañadas por el incremento esperado en el nivel de viajeros, afectado por debilidades de gestión operativa, ausente de un plan de negocios con criterios de mercado y sostenibilidad financiera, además de otros factores extraordinarios.

Corredor Iguazú-Misiones:

En las Misiones Jesuíticas en la Provincia de Misiones, las informaciones relevadas permiten percibir resultados positivos por vía del incremento de visitantes (Indicador 3 cumplido, si bien por debajo de las proyecciones originales) y la recuperación tarifaria (indicador 4), ya que el boleto de ingreso en 2013 se ubica en un 151% de la Meta prevista.

Los valores alcanzados por los indicadores de Resultado muestran una cobertura satisfactoria de las Metas planteadas.



Estrategia de País: La Estrategia con Argentina del período 2004-2008 proponía e concentrar la acción del Banco en las siguientes áreas: (i) el fortalecimiento institucional para una mejor gobernabilidad y sostenibilidad fiscal; (ii) el fortalecimiento del entorno para el crecimiento de las inversiones y de la productividad, incrementando la competitividad; y (iii) la reducción de la pobreza, la reconstitución del capital humano y la promoción de un desarrollo sostenible e incluyente. Se considera que los resultados alcanzados y productos ejecutados se encuentran alineados a los ejes más arriba citados.

b. Externalidades

Más allá de los efectos directos esperados del programa, se pueden destacar efectos indirectos y externalidades positivas asociados al mismo, que incluyen:

- Apalancamiento de mayor inversión pública asociada al turismo, incluyendo la gestión de fuentes de financiamiento complementarias entre sectores (transporte, gestión de residuos sólidos, desarrollo municipal, medio ambiente)
- Significativo reconocimiento de la función del Estado Nacional como impulsor del turismo, promoviendo sinergias con otros actores regionales y locales, incluyendo el cambio de percepción sobre la importancia de la gestión pública turística en el Estado, traducido en el ascenso político del nivel de Turismo en el Organigrama General de Gobierno (pasó de ser una Secretaría a un Ministerio)
- Generación de condiciones más atractivas para impulsar las inversiones del sector privado, en razón de la mejora de la infraestructura de las regiones.
- Mayor priorización de los aspectos ambientales asociados al turismo, reflejado en todos los niveles de gestión (municipal, provincial y nacional).
- A nivel de la Administración de Parques Nacionales se armoniza y consolida una perspectiva de turismo sostenible, complementaria a sus mandatos de preservación y protección de los Parques Nacionales.

No se observan externalidades negativas. En particular, los efectos sobre el medio ambiente han sido positivos en las iniciativas financiadas y los impactos de las obras han sido debidamente mitigados en cumplimiento con las leyes y normas ambientales de la Nación y de las Provincias.



C. Productos

EN LA PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)		
Componentes (Productos)	Indicadores Clave del Producto	
Componente 1. Valorización y Gestión de atracciones turísticas	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p>Proyectos PN Lanín ejecutados: 19 Proyectos PN Nahuel Huapi ejecutados: 29. Proyectos PN Los Alerces ejecutados: 9.</p> <p>Costo total: US\$ 37.500.000. Contrapartida: US\$ 13.800.000. BID: US\$ 23.700.000.</p> <p>Clasificación. Satisfactorio.</p>	<p><u>Término de proyecto junio 2014</u></p> <p>Proyectos PN Lanín ejecutados: 19 (100% de Meta) PN N. Huapi ejecutados: 29 (100% de Meta) PN L Alerces ejecutados: 9 (100% de Meta)</p> <p>Obras valorización en Pcia. Neuquen: 3. PE valorización en Pcia. R.Negro: 1. Obras valorización en Pcia. Chubut: 1. Obras valorización La Trochita Chubut: 1. Obras valorización Costanera lago Lacar: 1. Obras valorización acceso C. Catedral: 1. Obras restauración Misiones Jesuiticas: 2. Obras valorización en Pcia. Chubut: 1.</p> <p>PE rehabilitación P. Jesuítico Guaraní: 1. PE costanera Lago N Huapi: 1 PE Parque lineal Pocahullo: 1 PE ordenamiento entorno Misiones Jesuiticas: 2 PE rehabilitación Pque Jesuitico Guaraní: 1. Obras en respuesta a emergencia por erupción Volcán. Puyehue: 12.</p>
		<p>Obras valorización Pcia. Neuquen: 3. (100% de Meta) PE valorización en Pcia. R.Negro: 1. (100% de Meta). Obras valorización en Pcia. Chubut: 1. (100% de Meta) Obras valorización La Trochita Chubut: 1. (100% de Meta) Obras valorización Costanera lago Lacar: 1. (100% de Meta) Obras valorización acceso C. Catedral: 1. (100% de Meta) Obras restauración Misiones Jesuiticas: 2. (100% de Meta) Obras valorización en Pcia. Chubut: 1. (100% de Meta).</p> <p>PE rehabilitación P. Jesuítico Guaraní: 1. (100% de Meta) PE costanera Lago N Huapi: 1 (100% de Meta) PE Parque lineal Pocahullo: 1 (100% de Meta) PE ordenamiento entorno Misiones Jesuiticas: 2 (100% de Meta) PE rehabilitación Pque Jesuitico Guaraní: 1. (100% de Meta) Obras en respuesta a emergencia por erupción Volcán. Puyehue: 12. (100% de Meta).</p>

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y los alcanzados. Comentarios.

Plazo de ejecución. La concreción de las obras fue efectuada con rezago con respecto a los cronogramas. El presente cuadro expone el cronograma de ejecución extendido.

Eje temporal	Inicio	Fin Programa
Hitos / Factores de contexto	Ley 25.997 PFETS	Oct 08- Dic 09 03-jun-11 1 ^a Sem 2012 Crisis Erupcion Rehabilitación hipotecas Puyehue áreas
Fases Programa	DISEÑO (2 ^a Sem 04 -1 ^a Sem 05)	EJECUCIÓN
		Fines 2006 mar-09 Inicio obras Reformulación Obras
Instrumentos / Plazos	18-jul-05 Aprobación BID	Plazo original: 5 años y medio 24-mar-14 Contrato Fin desembolsos 24/03/2011-- EXTENSION-- 24-mar-14
Uso de fondos acumulado		2007: U\$S 2.1 2008: U\$S 7.2 2009: U\$S 14.1 2010: U\$S 23.1 2011: U\$S 33.0 2012: U\$S 42.0 2013: U\$S 48.0 2014: U\$S 49.5



Suscripto en agosto 2005, la ejecución financiera del préstamo sufrió algunas demoras durante su primer año de actividad, debido especialmente a los atrasos vinculados a la estructura de ejecución con múltiples actores, y a las debilidades de una unidad ejecutora nueva y sin experiencia en el manejo de préstamos internacionales. La articulación con los Sub-ejecutores demandó un esfuerzo importante en términos de organización operativa y administrativo-contable, haciendo que en los primeros años la ejecución no tuviera la rapidez esperada. Posteriormente dichos aspectos fueron corregidos, por lo que entre el 31-diciembre-2010 y el 31-Marzo-2014 el monto desembolsado por el Programa subió desde USD 23.1 millones (o 41% del presupuesto total) hasta USD 49.5 Millones (equivalente al 91%), justificando de este modo la pertinencia de la extensión lograda con referencia a su plazo original. Asimismo, en función a la planificación de cierre del préstamo se acordó que no serían utilizados USD 3.1 millones correspondientes a obras cuya ejecución llevaría a una extensión adicional de plazo de ejecución, que tanto el Banco como el Gobierno lo consideraron no conveniente. Cabe destacar también que la ejecución se vió afectada por los efectos del Volcán Puyehue en el Corredor de Los Lagos.

Orientación de las obras seleccionadas. Inicialmente se acordaron (conjuntamente con APN, los gobiernos provinciales y los municipios) un conjunto de 17 obras de infraestructura por un valor total de USD7.6 millones con estudios de factibilidad y PE aprobados. Paralelamente, existía un listado de más de 100 obras identificadas correspondientes a los 2 Corredores, de cuyo estudio posterior surgiría una priorización. Durante 2009 se efectuó esa priorización siguiendo su vinculación con los productos priorizados por las estrategias de MINTUR:

En el Corredor de los Lagos:

- Productos prioritarios: Deportes de Nieve y Pesca.
- Productos Complementarios: Nieve, montañismo, senderismo, rafting, trekking, cultural, pueblos originarios (Mapuches).

En el Corredor Iguazú – Misiones:

- Desarrollos prioritarios: Posadas como puerta de acceso al Corredor.
- Turismo Cultural: Misiones Jesuíticas.
- Turismo Natural y de Aventura.
- Turismo de Eventos, Congresos y Convenciones.

Restructuración:

Durante 2011 se efectuó una reasignación de fondos para atender la emergencia por la erupción del Volcán Puyehue. Considerando que el acontecimiento ponía en condiciones críticas el Corredor de Los Lagos, se resolvió asignar un monto de US\$ 7 Millones a tareas de remoción y disposición de las cenizas que afectaban principalmente la localidad de Villa La Angostura. Las Cenizas enterraron una parte significativa de las obras de puesta en valor financiadas por el Programa, por lo que su recuperación se constituyó en una prioridad nacional bajo un estado de emergencia. No hubo cambio de objetivos y resultados, si no de recuperación de lo logrado.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)

Componentes (Productos)	Indicadores Clave del Producto	
Componente 2. Información y Promoción de destino Costo total: US\$ 1.600.000. Contrapartida: US\$ 600.000.	<u>Productos Planeados</u> Conforme al PMR el avance financiero planificado de los productos se presenta conjuntamente con el componente de Valorización y Gestión de Atracciones Turísticas como parte integral de los proyectos de valorización. Componente 1. Valorización y Gestión de atracciones turísticas. Se planificaron 6 productos de información y promoción de destino	<u>Término de proyecto junio 2014</u> Se entregaron 6 productos de información y promoción de destino, los que se listan en la sección de comentarios. (100% de la meta)



BID: US\$ 1.000.000.

Clasificación. Satisfactorio.

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

Nómina de principales obras:

- ✓ Centro de Visitantes y Portal de Acceso al Corredor de los Lagos
- ✓ Mejoramiento de Acceso Corredor de los Lagos.
- ✓ Señalamiento Corredor de Los Lagos y Misiones.
- ✓ Centro de Información en Misiones Jesuiticas (Candelaria).
- ✓ Oficina de Información Turística-El Soberbio y Oberá.
- ✓ Oficina de Información Turística-Obera.

Restructuración: N/A.

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)

Componentes (Productos)	Indicadores Clave del Producto	
<p>Componente 3. Apoyo a la estructuración y Promoción de Corredores</p> <p>Costo total: US\$ 3.700.000. Contrapartida: US\$ 1.100.000. BID: US\$ 2.600.000.</p> <p>Clasificación. Satisfactorio.</p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p>Planes de competitividad diseñados: 2.</p> <p>Proyectos de fortalecimiento, capacitación y sensibilización ejecutados: 7.</p> <p>Operadores de servicios turísticos capacitados: 198.</p>	<p><u>Término de proyecto junio 2014</u></p> <p>Financiero: US\$ 3.726.675 (101% de la meta).</p> <p>Planes de competitividad diseñados: 2 (Meta alcanzada).</p> <p>Proyectos de fortalecimiento, capacitación y sensibilización ejecutados: 4 (57% de la meta).</p> <p>Operadores de servicios turísticos capacitados: 198. (Meta alcanzada).</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.</p> <p>Nómina de principales acciones del Componente:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Implementación Buenas Prácticas✓ Implementación de Programas de Gestión de Calidad Turística✓ Plan de Competitividad de Turismo en Corredores✓ Plan de Monitoreo de Misiones Jesuíticas✓ Plan de Ord. Urbano (Misiones, Neuquén, Chubut)✓ Supervisión Técnica y Ambiental - Remoción de Cenizas.		
<p>Restructuración: N/A.</p>		

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)

Componentes (Productos)	Indicadores Clave del Producto	
<p>Componente 4. Fortalecimiento de la administración turística nacional</p> <p>Costo total: US\$ 5.000.000.</p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p>Sistema Integral Gestión Administrativa (SIGINA) implementado: 2.</p>	<p><u>Término de proyecto junio 2014</u></p> <p>Financiero: US\$ 3.498.987 (70% de la meta)</p> <p>Sistema Integral Gestión Administrativa (SIGINA) implementado: 2 (100% de la</p>



Contrapartida: US\$ 2.500.000. BID: US\$ 2.500.000.	<p>Clasificación. Satisfactorio.</p> <p>Equipos Informático para el SIGINA instalados: 86.</p> <p>Plan de Modernización gestión RRHH MINTUR implementado: 3.</p> <p>Sistema nacional Info Turística (SITA) Y sistema de información y Estadísticas (SIET) desarrollados : 1</p> <ul style="list-style-type: none">• Equipos Informáticos para el SIET instalados: 198. <p>Plan de fortalecimiento en respuesta erupción Volcán Puyehue desarrollados: 4.</p>	<p>Meta).</p> <p>Equipos Informático para el SIGINA instalados: 86 (Meta alcanzada).</p> <p>Plan de Modernización gestión RRHH MINTUR implementado: 3 (Meta alcanzada al 100%).</p> <p>Sistema nacional Info Turística (SITA) Y sistema de información y Estadísticas (SIET) desarrollados : 1 (Meta alcanzada)</p> <ul style="list-style-type: none">• Equipos Informáticos para el SIET instalados: 90 (46% de la Meta). <p>Plan de fortalecimiento en respuesta erupción Volcán Puyehue desarrollados: 4 (meta alcanzada).</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</p> <p>Nómina de principales acciones del Componente:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollo de RRHH, Cultura y Organización✓ Sistema de Información turística Argentina (SITA)✓ Sistema Integrado de Gestión Adm.(SIGINA)✓ Desarrollo sitio WEB Institucional para UEC✓ Plan de Fort. y Mej. Func. SIET✓ Est. de la Oferta y Dem. Turística en Áreas Protegidas. <p>El SITU, el SIGINA y el SIET son herramientas valoradas por los usuarios, dentro y fuera del MINTUR.</p>		
<p>Restructuración: N/A.</p>		

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	---	---

Comentario: Este programa se aprobó con base en indicadores y formatos correspondientes a la metodología del marco lógico, previo a la existencia del PMR en el Banco. Al momento de pasar al formato de PMR, en acuerdo entre el Banco y el ejecutor, se realizaron ajustes y precisiones de metas e indicadores, según los requisitos y formatos del PMR.



d. Costos del Proyecto

El siguiente cuadro resume el presupuesto planeado y los niveles de ejecución alcanzados.

Categorías de inversión	Presupuesto de origen			Ejecución al 05-06 -2014			Nivel de ejecución
	Banco	Contrapartida	Total	Banco	Contrapartida	Total	
Administración y Supervisión	2.700.000	1.500.000	4.200.000	1.318.670	2.774.169	4.092.839	97,4%
UEPI	400.000	1.190.000	1.590.000	37.031	1.922.531	1.959.562	123,2%
Otras Unidades Sub-Ejecutoras	2.300.000	310.000	2.610.000	1.281.639	851.638	2.133.277	81,7%
Costos Directos	29.800.000	18.000.000	47.800.000	27.643.958	16.905.705	44.549.664	93,2%
1.Valorización atracciones turísticas	23.700.000	13.800.000	37.500.000	22.050.024	14.417.189	36.467.213	97,2%
2. Información y Promoción destino	1.000.000	600.000	1.600.000	621.808	234.981	856.789	53,5%
3 Apoyo estructuración corredores	2.600.000	1.100.000	3.700.000	2.530.036	1.196.639	3.726.675	100,7%
4 Fortalecimiento adm. tur. nacional	2.500.000	2.500.000	5.000.000	2.442.090	1.056.897	3.498.987	70,0%
Costos concurrentes	500.000	0	500.000	18.418	3.120	21.538	4,3%
Costos financieros	0	3.500.000	3.500.000	0	1.903.315	1.903.315	54,4%
Total	33.000.000	23.000.000	56.000.000	28.981.046	21.586.309	50.567.355	90,3%
<i>Pari Passu</i>	<i>59%</i>	<i>41%</i>		<i>57%</i>	<i>43%</i>		



1. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Pueden señalarse principalmente como elementos condicionantes de su implementación aspectos organizacionales así como factores externos que incidieron sobre el sector.

Factores de gestión:

1. En los aspectos formales se observaron limitaciones iniciales en la gestión por falta de conocimiento en procedimientos administrativos y técnicos para el manejo de las finanzas y la implementación de los procesos de adquisiciones (como se mencionó previamente, se trató de la primera operación de financiamiento internacional del Ministerio de Turismo, por entonces Secretaría);
2. MINTUR completó su fortalecimiento a través de la contratación de profesionales experimentados y la conformación de una Unidad para la adecuada gestión, coordinación y ejecución de Programas (UEPI – Unidad Ejecutora de préstamos Internacionales), resultando en niveles de avance que a partir del año 2010 empezaron a mostrar una significativa mejoría.
3. En el presente Programa, la unidad de MINTUR asumió el rol de coordinación de las actividades de inversión, requiriendo de la participación de otros organismos nacionales que actuaron como Sub-Ejecutores (Obras Públicas, Dirección Nacional de Vialidad y APN). La presencia de un esquema de ejecución con múltiples actores en su inicio demandó importantes esfuerzos de coordinación que atrasaron el calendario de ejecución previsto originalmente. No obstante, estas debilidades se fueron solventando en el transcurso de la ejecución permitiendo articular adecuadamente los proyectos, alcanzando soluciones acordes con la especialidad y las capacidades específicas de los sub ejecutores¹².

Factores de Contexto que afectaron la ejecución:

Con relación a la situación sectorial y tal como se había explicitado, en los primeros años del Programa (desde 2005 y hasta mediados del 2008) la actividad continuó siendo favorecida por la afluencia de turismo internacional que era impulsado por los atractivos específicos y las políticas de apoyo (incluyendo una paridad cambiaria favorable).

Posteriormente, ciertos condicionantes impactaron sobre esa tendencia, entre los que se destacan¹³:

- (i) la Crisis Económica de las hipotecas Sub –prime y su difusión internacional manifestada desde 2008, lesionó a varios mercados emisores tradicionales de Argentina (Europa y USA) y
- (ii) la erupción volcánica de junio de 2011, que afectó centralmente a la región de Los Lagos, pero cuyo impacto alteró a toda la zona patagónica norte y a otras áreas cuyas rutas aéreas se vieron en algún momento interrumpidas (ver Estado de emergencia más abajo).

Mientras los impactos de la erupción fueron enfrentados con acciones específicas, los cambios en los flujos de los países centrales afectaron la composición de los visitantes. Bajo ese contexto el turismo receptivo continuó su crecimiento, aunque reduciendo su importancia relativa. Asimismo, la mayor fortaleza relativa de los países vecinos determinó que las llegadas de turistas de Brasil y Chile pasaran a representar el 42% del total (versus 35% en 2005) compensando parcialmente la pérdida de los otros mercados. Al mismo tiempo, el incentivo a la expansión del consumo doméstico como estrategia económica oficial de sostenimiento del nivel de actividad (y por consiguiente del empleo) tuvo su correlato en el aumento de la demanda turística de los residentes argentinos¹⁴.

¹² En oportunidad del Taller, los actores de la ejecución coincidieron que una debilidad en el diseño fue no conformar una Unidad Ejecutora desde la fase inicial. La UEPI en su forma actual recién se estableció a fines del año 2008, apoyándose hasta entonces en cuatro consultores contratados, articulando a su vez, con tres unidades sub ejecutoras. La alta complejidad de la ejecución ameritaba una estructura más fuerte y mejor dotada de recursos desde el principio.

¹³ Otros factores negativos fueron la presencia de la Gripe A durante el año 2009 y conflictos en la operatividad de Aerolíneas Argentinas desde 2008.

¹⁴ El indicador Residentes con viajes / Población total se incrementó de 35,1% en 2006 a 43,6% en 2011, con un aumento relativo de 8,5 puntos porcentuales (Encuesta Viajes y Turismo en los Hogares – INDEC).



Estado de emergencia. En razón de la erupción del Volcán Puyehue acontecida en junio de 2011 y que afectó de modo grave el Corredor de los Lagos, fueron reasignados USD 7.0 Millones durante el segundo semestre del año 2011, para efectuar tareas de remoción y limpieza de las cenizas.

El citado fenómeno representó un severo golpe a la región, sobre todo a Villa La Angostura (localidad ubicada en la zona central del Corredor de los Lagos) y la región aledaña, debido a los efectos sobre la salud y los territorios, aspectos que excedieron en su alcance en el plano turístico. La persistencia del evento, que recién pudo considerarse resuelto a comienzos de 2012, no solo restringió drásticamente el acceso a las atracciones turísticas locales, sino trajo consigo inconvenientes en los vuelos a toda la zona. Por su ubicación geográfica (38 km del volcán) y los vientos, Villa La Angostura resultó la población más impactada (las cenizas depositadas alcanzaron hasta 30 cm. de espesor) mientras la persistencia del fenómeno lesionó por un largo tiempo la dinámica económica de todo el Corredor.

Desde el Gobierno Nacional y las Provincias se impulsaron acciones para remediar esos daños, trabajando en la limpieza y remoción de las citadas cenizas junto con reparación de sistemas de servicios públicos (incluyendo el apoyo del Programa 1648 de Competitividad del Sector Turismo y su direccionamiento de recursos hacia el Programa de Emergencia 1134 del BID). El aporte y esfuerzo de la Comunidad local fue fundamental para la finalización y sostenimiento de la obras de recuperación, por lo que a la conclusión del fenómeno eruptivo se colocó al área nuevamente en condiciones potenciales de retomar su actividad. A mediados del año 2012 los visitantes a la región retomaron los niveles previos a la erupción volcánica.

b. Auditoría de AGN.

La Auditoría General de la Nación (AGN) presentó de modo regular un Informe sobre los Estados Financieros del Programa entre diciembre 2006 y 2012. Sobre el mismo cabe señalar:

- (i) El examen fue realizado de conformidad con las Normas de Auditoría Externa emitidas por la Auditoría General de la Nación, las cuales son compatibles con las de aceptación general en la República Argentina para la profesión contable y con las recomendadas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), incluyendo el análisis de sus controles administrativos, pruebas de los registros contables financieros y demás procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios.
- (ii) En opinión de la Auditoría General de la Nación, los estados financieros y notas anexas así como la información financiera complementaria, exponían razonablemente la situación financiera del Programa y las transacciones realizadas durante los ejercicios finalizados en esas fechas, de conformidad con prácticas contable-financieras usuales y con los requisitos establecidos en el Contrato de Préstamo.

Al cierre del presente documento, la AGN ha completado el ejercicio de revisión comprendido entre el 01/01/13 y el 31/12/13, así como las transacciones realizadas durante el ejercicio finalizado en esa fecha, concluyendo que los Estados Financieros e información complementaria exponen razonablemente la situación financiera del Programa al 31/12/13. La auditoría final a la fecha de cierre se encuentra aún en ejecución, la que comprende US\$ 2.227.148,76 en términos de monto y 13 de proyectos recientemente cerrados y justificados.



2. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Pueden destacarse los siguientes aspectos:

La Unidad Ejecutora, así como los subejecutores trabajaron con un alto sentido de compromiso para la entrega de productos y alcance de resultados, fortaleciéndose a lo largo de la ejecución del programa y solventando limitaciones de capacidad inicial. El desempeño, de acuerdo a la evaluación final realizada, fue satisfactorio en términos de la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones del Programa.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

3. Desempeño del Banco

Opinión del Prestatario:

"El desempeño del Banco y de sus funcionarios directos durante la gestión integral del Programa, ha sido por demás muy eficiente, incluso en las etapas más complejas de la gestión, donde hubo que definir acciones inmediatas como el caso del redireccionamiento de parte del préstamo para paliar la crisis provocada por el Volcán Puyehue en V. Angostura. En nuestra calidad de Prestatarios es de destacar, que siempre nos hemos sentido muy acompañados y apoyados por todas las áreas técnicas y administrativas del Banco." (Se adjunta anexo de Evaluación del Prestatario firmado).

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

4. Sostenibilidad

a. Mantenimiento de obras efectuadas y orientación de acciones complementarias

Se pueden comentar dos aspectos:

(i) desde lo general se destaca la sostenibilidad de las conductas y estrategias de vinculación entre los actores nacionales y sub-nacionales involucrados en el Programa una vez que este ha finalizado. Se observa un marcado interés de parte de los municipios y las provincias en términos de profundizar las iniciativas planteadas en el presente Programa. La operación continuadora de la actual (Programa de Corredores Turísticos) incluye intervenciones complementarias de las previas, así como extiende a otras zonas el proceso de gestión.

(ii) en lo particular se ha verificado el mantenimiento de la capacidad de las instituciones receptoras de las obras ejecutoras y sub-ejecutoras para seguir apoyando a los beneficiarios luego de que el proyecto ha terminado. La transferencia y creación de conocimiento aplicado contribuirá a que las organizaciones locales sostengan en el tiempo los objetivos de prestación de cada intervención ejecutada. Sobre este particular, se observa que en general las condiciones de operación y mantenimiento de las obras son satisfactorias.

La responsabilidad de la ejecución del mantenimiento recae, conforme a las responsabilidades contractuales, en los Municipios o Provincias a los cuales se les transfieren las obras, siendo el rol de la UEPI el de verificar el cumplimiento por parte de los signatarios. La Evaluación Final del Programa detalla que se verificaron los informes de mantenimiento del año 2013 (e incluso se realizaron visitas a las áreas intervenidas) de las siguientes obras:

- Viejo Expreso Patagónico,
- Villa Pehuenia,
- Misiones Jesuíticas (San Ignacio, Santa Ana y Nuestra Sra. de Loreto),



- Parque Costanera del Lago Lácar,
- Obras realizadas en los Parques Nacionales Lanín, Los Alerces, Nahuel Huapi y Lago Puelo,
- Repavimentación de Acceso Cerro Catedral.

No se detectó en los contactos y revisiones realizadas la existencia de problemas relevantes asociado al mantenimiento de las obras. Al contrario, se observó un adecuado nivel de mantenimiento y calidad.

b. Riesgos Potenciales

Del análisis de riesgos previa del Programa, surgió que el nivel de riesgo era bajo o medio, siendo los principales factores detectados:

- Falta de mantenimiento de obras.
Mitigación: realización de planes anuales de beneficiarios y monitoreo anual UEPI, que reflejan niveles adecuados de mantenimiento de las obras entregadas. Se evidencia una apropiación real de los beneficiarios finales de las obras (municipios, APN) con compromisos financieros de mantenimiento en sus planes de gestión.
- Variación de costos de obras.
Mitigación: Seguimiento y supervisión técnica de las obras con la verificación de condiciones costo eficiencia.
- Articulación entre actores públicos.
Mitigación: planificación y seguimiento de obras, con una consolidación de los procesos de fortalecimiento de los diversos actores públicos en el programa.

La evaluación final encontró que en general los riesgos enfretados por el programa fueron mitigados adecuadamente, de acuerdo a la magnitud y forma en que se expresaron dichos riesgos.

c. Capacidad Institucional

El MINTUR y la APN han fortalecido y consolidado sus capacidades institucionales de planificación y gestión, alcanzando capacidades cualitativamente y cuantitativamente mejores a las que tenían al inicio del Programa. Asimismo, las capacidades de la UEPI en materia de gestión se han fortalecido a largo de la ejecución del Programa, y cuenta ahora con procesos operativos utilizados a capacidad en proyectos adicionales, y con sistemas y mecanismos de gestión y control de la ejecución física y financiera.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[x] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

5. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados - Evaluación Ex-Post

Se efectuó un análisis económico ex post de las principales obras durante el año 2012. A partir del mismo pueden efectuarse las siguientes consideraciones:

Como reflexiones de carácter general:

- La ejecución efectiva de las obras fue efectuada con retraso con respecto a los cronogramas originales por lo que los efectos esperados se vieron desplazados entre uno y dos años. Asimismo, si bien se intenta aislar los proyectos de los factores exógenos que los afectan, su conexión con el medio circundante es estrecho y vinculante. Tanto la crisis financiera del año 2009 como la erupción volcánica del 2011, factores excepcionales y por lo tanto no previstos, han lesionado la capacidad de desarrollo del sector, especialmente en el Corredor de Los Lagos.
- Se presenta seguidamente las conclusiones de la Evaluación Económica Ex Post efectuada en diciembre 2012 y revisada con valores a diciembre 2013. En los casos donde existe una vinculación directa visitante-



atractivo turístico se ha efectuado la revisión del análisis financiero desde la perspectiva de los beneficiarios (caso Misiones Jesuíticas o Viejo Expreso Patagónico). En los otros casos se proveen elementos que contribuyen a visualizar las mejoras alcanzadas en la competitividad de los destinos.

Consideraciones particulares:

El siguiente cuadro sintetiza los aspectos destacados de los proyectos revisados:

Obra	Indicador de Rentabilidad		Comentarios
	Ex ante	Ex post	
Misiones Jesuíticas Puesta en Valor	TIR 20%	TIR 29%	Incremento de visitantes y gasto asociado. Mejoras en condiciones de sostenibilidad.
Parque Costanera San Martín de los Andes	No determinado	No disponible	Aumento de competitividad. Superiores condiciones ambientales.
Pavimento acceso al Cerro Catedral	No determinado	Aumento market share de 32% a 41%	Incremento de visitantes y gasto asociado.
Restauración Casa Anchorena	No determinado	No disponible	Mejoras en competitividad.
Sub Centrales de incendio	No determinado	No disponible	Reducción riesgo de pérdidas. Mejoras en competitividad y sostenibilidad.
Remoción de cenizas en Villa La Angostura	No aplica	VAN USD 160 Millones	Reducción pérdidas por ingresos no generados. Recuperó la sostenibilidad del destino.
Viejo Expreso Patag. Taller/Museo	TIR 20%	VAN Negativo	Condiciones de sustentabilidad no alcanzadas.

- En las Misiones Jesuíticas en la Provincia de Misiones las informaciones relevadas permiten percibir impactos económicos positivos apoyados en el incremento de visitantes y el aumento significativo del valor de los boletos de acceso (en este caso favorecido por una readecuación en los precios relativos de la economía). Las mejoras realizadas por el Programa en materia de rehabilitación se estima que han contribuido de modo significativo a los resultados de la gestión, alcanzando una TIR del 29%.
- La construcción del Parque Costanera en San Martín de los Andes constituyó una obra emblemática en la localidad, con un fuerte reconocimiento por la comunidad local. La misma contribuye a mejorar la calidad del servicio y condiciones de utilización de los accesos al Lago Lácar, creando fortalezas competitivas a largo plazo. Esta localidad y su área circundante (PN Lanín) que habían sufrido por el fenómeno volcánico en 2011, alcanzaron nuevos records históricos de visitantes en 2013.
- Las intervenciones destinadas a apoyar a Bariloche y su entorno de influencia (circuitos turísticos que incluyen el Cerro Catedral y la Isla Victoria entre otros atractivos) constituyeron la respuesta a falencias particulares que limitaban el aprovechamiento pleno de su potencial. Su sentido ha sido favorecer las condiciones de oferta (Casa Anchorena) incluyendo servicios complementarios (Sub-centrales de Incendio). Por su parte, la repavimentación del acceso al Cerro Catedral se percibe en el sitio como un factor esencial que ha contribuido a la consolidación del Centro de esquí como líder en actividad deportiva invernal¹⁵.
- La erupción volcánica de junio de 2011 alteró el funcionamiento del aeropuerto de Bariloche (el principal en el Corredor de Los Lagos) entre el junio-2011 y enero-2012. La caída de cenizas, con foco principal de impacto en Villa La Angostura, colocó en estado crítico la sostenibilidad de esa comunidad (de no haber solucionado los efectos del fenómeno se estimaban pérdidas por ingresos no generados entre USD 160 y USD 208 Millones)¹⁶. La acción ligada a la limpieza y remoción de las cenizas, concentrada en la localidad y las áreas del PN permitieron la reversión de la situación y la consolidación del destino.
- Las mejoras en la prestación que resultaron de la intervención del presente programa en el Viejo Expreso Patagónico no fueron acompañadas por el incremento esperado en el nivel de viajeros de este servicio ferroviario. Han incidido sobre ello factores propios al funcionamiento del tren (ocurrencia de un descarrilamiento en 2011 por razones climáticas) como exógenos (la erupción volcánica no tuvo un efecto directo en la localidad de Esquel¹⁷, aunque toda la Región sufrió la merma de vuelos y visitantes). Al

¹⁵ Fuente: Cámara Argentina de centros de esquí. Plan de Marketing. 2012.

¹⁶ VAN para los siguientes 10 años por efectos en actividad turística, inmobiliaria y multiplicadores indirectos.

¹⁷ Por su ubicación geográfica y la orientación de los vientos las cenizas tuvieron un efecto no relevante en esta localidad.



misma tiempo, las expectativas de generar ingresos complementarios adicionales (concesiones de bienes y servicios conexos) no fueron debidamente instrumentadas, percibiéndose falta de agilidad en la gestión pública, limitando la posibilidad de lograr las metas buscadas. Asimismo, los COyM anuales superan las previsiones originales, por lo que pese a haber concretado la recuperación esperada de los niveles tarifarios, el VEP no alcanza un equilibrio financiero en su gestión. Cabe destacar que el tren es una atracción internacional de reconocido prestigio, cuyo potencial es destacado por los especialistas sectoriales. Complementariamente, a raíz de las prestaciones de servicio incorporadas (talleres de servicio y otros) se logró un fuerte impacto urbano en la localidad de El Maitén. Las obras efectuadas frente a la plaza se convirtieron en el centro social y urbano de la localidad, contribuyendo a dinamizar su economía¹⁸.

b. Seguimiento Futuro

Las áreas de seguimiento orientan su foco principalmente hacia los aspectos de la ejecución y monitoreo de obras. Se recomienda incentivar la medición de los resultados e impactos generados en los destinos. Se sugiere que el estudio de los resultados e impactos alcanzados sea considerado como una fuente de información a los fines de la formulación de las futuras intervenciones y como una acción de fortalecimiento de las capacidades institucionales de las áreas sub-nacionales y nacionales participantes.

6. Lecciones Aprendidas

El proceso de implementación ha sido una etapa de aprendizaje involucrando tanto a la UEPI (agencia ejecutora), APN y actores sub nacionales (Provincias y Municipios). El programa ha contribuido a que MINTUR y APN desarrollen instrumentos efectivos de gestión que permiten una administración más efectiva, sobre todo en temas de información, promoción turística, capacitación de actores clave y gestión ambiental de los proyectos, entre otros. En el taller de cierre del Programa, los diversos actores participantes destacaron las siguientes lecciones aprendidas:

Fortalecer capacidades de gestión de los beneficiarios. Se debe orientar al fortalecimiento de las capacidades locales a los efectos de fortalecer la sostenibilidad. Recomendación. Incrementar las acciones de capacitación, concientización en provincias y municipios. Fortalecimiento de las capacidades del MINTUR en todos los aspectos de gestión administrativa y fiduciaria, con miras a consolidar un mecanismo de control de ejecución ex-post. En el ámbito municipal incentivar la participación local en todo el ciclo de proyectos (diseño, ejecución, operación y mantenimiento).

Propender acciones coordinadas: Las acciones articuladas realizadas por autoridades Municipales, Provinciales, Nacionales y el BID con motivo del episodio Cenizas demuestran el efecto multiplicador de la coordinación en un objetivo común. Recomendación. Tomar el ejemplo de la respuesta al episodio del Volcán Puyehuie como un modelo exitoso de acciones coordinadas. Otro caso ha sido la complementación con la gestión de residuos sólidos con respecto al desarrollo turístico dentro de un marco ambiental sustentable.

Mantener una estrategia consolidada. La presencia de múltiples participantes con objetivos no necesariamente alineados implica el riesgo de impulsar acciones que no respondan a una estrategia sinérgica. Recomendación. Formular objetivos y planes estratégicos a nivel de Corredores.

Evaluar la pertinencia de establecer de planes de negocios. La presencia de planes de negocios contribuye a ordenar y orientar las estrategias de optimización en el aprovechamiento de los atractivos. Recomendación. En caso de que no posean un instrumento apropiado, dotar a las intervenciones de un plan estratégico de negocios que oriente, desde el inicio, las resoluciones comerciales, económicas y financieras de los beneficiarios.

Nexo con Programa Corredores Turísticos AR 2606. El nuevo programa (inversión total US\$ 105 Millones - 74% BID y 26 % local) continúa los esfuerzos iniciados en los corredores de Los Lagos e Iguazú ampliándolo a otras áreas. Se focaliza en optimizar el uso turístico de las APs, consideradas un eje que puede brindar una marca diferenciada a los destinos vinculados a su visita. Los aspectos más relevantes incorporados en su formulación son:

- Se agrega un componente ambiental,
- Se focaliza en tres ejes: descentralización, des-estacionalización y generación de productos turísticos.

¹⁸ EL BID ha avanzado en la evaluación de los efectos del turismo incorporando al enfoque la perspectiva de los efectos directos e indirectos, impulsando como herramienta la Matriz de Contabilidad Social. Su uso permitirá percibir de modo más amplio los impactos de las inversiones turísticas sobre los distintos actores de las áreas intervenidas. La Evaluación del Programa de Corredores Turísticos en Argentina (BID 2606/OC-AR) es estructurada bajo el citado esquema.



- Se planifica la intervención incorporando cuatro nuevos corredores.

Las lecciones aprendidas han sido aplicadas en su formulación ¹⁹, e incluyen: (i) la necesidad de planificar y escalaronar la inversión en infraestructura para prevenir y mitigar impactos negativos de un crecimiento turístico acelerado; (ii) incorporar incentivos para una participación eficiente y efectiva del sector privado, como actor dinamizador clave del sector; (iii) incorporar explícitamente la dimensión de sostenibilidad ambiental; (iv) fortalecer la gobernanza turística local, como condición para una mejor gestión del desarrollo de infraestructura física; (v) fortalecer el protagonismo de las entidades subnacionales; y (vi) planificar las inversiones con criterio de más crítica para generar efectos regionales relevantes y evitar la dispersión territorial de las inversiones.

¹⁹ Entre los objetivos de la intervención bajo análisis no se encontraba la participación del sector privado, por lo que no se analiza la actuación del Programa 1648 en relación al mismo. Sin embargo, considerando que las inversiones privadas pueden constituir un elemento dinamizador, acciones de impulso a su participación han sido incluidas en el nuevo Programa. En ese marco, se han incorporado mecanismos de incentivos para la captación de inversión privada y de fomento al emprendedor nacional en las áreas beneficiarias. Asimismo se recomienda la incorporación de instrumentos de participación de perfil público-privado, fomentando la participación de actores que puedan aportar recursos adicionales al sector.

ARGENTINA
Minuta de la Reunión de Cierre

Programa de Mejora de la Competitividad del Sector Turístico

Préstamo AR-L1004

1648/OC-AR

25 de junio de 2014

En seguimiento a los acuerdos y resultados del Taller de Cierre del préstamo realizado el 15 de mayo del 2014, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de Turismo (MINTUR), a través de la Unidad Coordinadora del Programa (UEPI), sostuvieron una Reunión de Cierre con el objetivo de verificar el cumplimiento de todos los requisitos de terminación, incluyendo la conformidad con las conclusiones de la Evaluación Final del Programa.

Por parte del Gobierno participaron de la Reunión: El Sr. Eduardo Muller, en su calidad de Coordinador General de la Unidad Ejecutora del MINTUR, y El Sr Alejandro Schiavi en su calidad de Subsecretario de Coordinación del MINTUR.

Por parte del Banco participaron: el Sr. Ricardo Quiroga (Jefe de Equipo, RND/CAR); Teodoro Noel (FMP/CAR); y María Eugenia Galindez (CSC/CAR).

I. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Informe de Evaluación Final: El Informe de Evaluación Final, cuyos resultados fueron presentados en el Taller de Cierre, fue debidamente concluido y enviado al Banco para su no-objeción. La versión final del Informe de Evaluación recoge las observaciones y comentarios recibidos en el Taller de Cierre, los cuales fueron incorporados en la versión final enviada al Banco.

El Banco y el MINTUR concuerdan con las conclusiones y el análisis del Informe de Evaluación Final, y que se validaron en el Taller de Cierre, tal como se refleja en el Anexo 1 de esta Minuta. En particular se concluye que el Programa ha cumplido exitosamente con los objetivos, metas y resultados planificados, contribuyendo significativamente a la mejora de la competitividad del sector turístico en Argentina. Se destacan como logros significativos: (i) el carácter emblemático de las obras realizadas en los corredores turísticos y en los Parques Nacionales que han logrado poner en valor los atractivos naturales, culturales e históricos de los corredores; (ii) la contribución a la recuperación de los atractivos naturales y turísticos en la región de Villa la Angostura luego del desastre del Volcán Puyehue; (iii) el desarrollo de instrumentos de gestión y fortalecimiento de capacidades a nivel del MINTUR y la APN; (iv) la integración de la sostenibilidad ambiental en los objetivos de desarrollo turístico a nivel de los corredores y de los Parques Nacionales.

A nivel de la ejecución del programa, se concuerda con las conclusiones de la evaluación final, que tanto la UEPI, como los organismos subejecutores han cumplido satisfactoriamente sus funciones, remontando limitaciones iniciales y desafíos de coordinación entre múltiples actores, para hacer una entrega de productos y resultados de

calidad. Se destaca la dedicación, compromiso y esfuerzo profesional de la UEPI y las agencias subejecutoras APN, DNV y SOP.

Con base en los resultados del Informe de Evaluación Final, el Banco iniciará el proceso de aprobación del Informe de Terminación del Programa (PCR) a nivel de sus instancias internas de revisión y aprobación.

Auditoría Financiera de Cierre (Informe de la AGN):

Se informó al Banco que la AGN ha completado el ejercicio de revisión comprendido entre el 01/01/13 y el 31/12/13, así como las transacciones realizadas durante el ejercicio finalizado en esa fecha, concluyendo que los Estados Financieros e información complementaria exponen razonablemente la situación financiera del Programa al 31/12/13. Por otro lado, se informó que la auditoría final a la fecha de cierre se encuentra aún en ejecución, la que comprende US\$ 2.227.148,76 en términos de monto y 13 en número de proyectos.

CANCELACIÓN DE FONDOS REMANENTES:

La UEPI cumplió con informar y proceder con la cancelación de fondos remanentes, por un monto aproximado de US\$ 140.0000 los cuales serán registrados por los sistemas financieros del Banco.

Evaluación de desempeño del Prestatario y del Banco:

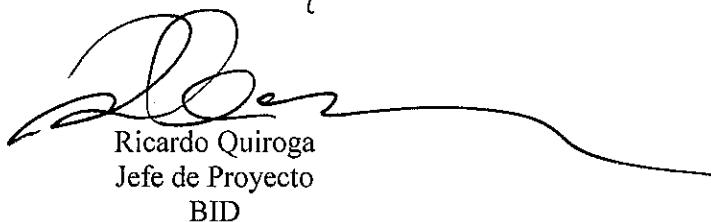
La Unidad Coordinadora entregó como parte del Informe de Evaluación Final el Formulario de Evaluación de Desempeño, el cual se incluye como anexo de esta Minuta y será parte integral del Informe de Terminación (PCR).



Eduardo Muller
Cordinador General UEPI
MINTUR



Alejandro Schiavi
Subsecretario de Coordinación
MINTUR



Ricardo Quiroga
Jefe de Proyecto
BID

Buenos Aires 25 de mayo, 2014.

Anexo 1: Taller de Cierre

ARGENTINA

Acta de Taller de Cierre

Programa de Mejora de la Competitividad Turística

Préstamo AR-L1004

1648/OC-AR

16 de mayo de 2013

II. ANTECEDENTES DEL TALLER

El taller de cierre tuvo como propósito llevar a cabo una evaluación conjunta de los resultados alcanzados en el préstamo 1648/OC-AR sobre la base de los hallazgos de la consultoría independiente contratada por la Unidad Ejecutora del MINTUR para la realización del estudio de Evaluación Final.

El estudio de Evaluación Final tuvo como objetivo evaluar el logro de los objetivos, metas y resultados del Programa, así como el desempeño de su ejecución, analizando los factores que contribuyeron o afectaron a los mismos. El borrador de informe final de la Evaluación Final fue distribuido a todos los participantes del taller en forma previa para sus observaciones y comentarios.

El taller se llevó a cabo en las instalaciones del BID y la agenda del mismo se estructuró de la siguiente forma: (i) una introducción general sobre el programa y la evaluación realizada desde la perspectiva del Ejecutor MINTUR y del Banco, por parte del Ing. Eduardo Muller, como Coordinador del Programa, y por del Dr. Ricardo Quiroga, como Jefe de Proyecto del BID, respectivamente; (ii) una presentación de los aspectos salientes del estudio de Evaluación Final con el detalle del análisis de resultados y logro de metas, por parte del consultor Jorge Mendoza; (iii) la validación de resultados por parte de los participantes; y (iv) la discusión de cierre y conclusiones.

El Anexo 2 de esta Acta incluye la presentación del taller, que incluye la metodología de trabajo, el análisis de contexto, el diagnóstico y conceptualización del programa, el análisis de los resultados alcanzados en cada uno de los componentes los factores críticos de implementación, las externalidades del programa, el análisis de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.

III. PARTICIPANTES

El Anexo 1 presenta la lista detallada de participantes en el taller de cierre, que incluye representantes de las siguientes instituciones: Ministerio de Economía (MECON-DNPOI); Jefatura de Gabinete (JGM), Ministerio de Turismo (MINTUR), Unidad Ejecutora del Programa (UEPI-MINTUR), Administración de Parques Nacionales (UCEFE APN), Dirección Nacional de Vialidad (USE – DNV) y Secretaría de Obras Públicas (USE- SOP); y Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

IV. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Todos los participantes concordaron con la conclusión de la Evaluación Final de que el Programa 1648/OC-AR cumplió satisfactoriamente con los objetivos que se trazó, alcanzándose los resultados esperados en cada uno de sus componentes. Se destacó que tanto el diagnóstico de base y las medidas de intervención en el programa fueron correctas, y que éstas han contribuido significativamente a la competitividad del turismo en el país. Las inversiones realizadas han desarrollado obras emblemáticas en cada uno de los corredores intervenidos y sin lugar a dudas han facilitado el atractivo de los mismos y la calidad de la estadía de los visitantes.

A nivel institucional el programa ha contribuido a que el Ministerio de Turismo y la Administración de Parques Nacionales desarrollen instrumentos efectivos de gestión con los que no se contaban previo al Programa, y que ahora permiten una administración mucho más efectiva, sobre todo en temas de información, promoción turística, capacitación de actores clave, gestión ambiental de los proyectos, entre otros.

Se destacó que el Programa cumplió con sus metas, a pesar de dos factores exógenos que afectaron significativamente el turismo en el país: (i) la crisis financiera mundial, que redujo el flujo del turismo receptivo; y (ii) la erupción del volcán Puyehue, que enterró en cenizas las principales áreas turísticas intervenidas por el Programa en las provincias de Neuquén y Río Negro. La respuesta inmediata del Programa para recuperar el turismo en estas zonas en tiempo record se considera un logro y una contribución enorme del préstamo.

En términos de debilidades, se destacó que la mayor debilidad se debió a un esquema de ejecución con múltiples actores, lo que en un inicio resultó en múltiples procesos de coordinación que atrasaron el calendario de ejecución previsto originalmente. No obstante, estas debilidades se fueron solventando en el transcurso de la ejecución, y la calidad técnica de las intervenciones realizadas fue totalmente satisfactoria, acorde con las competencias técnicas de cada ente sub ejecutor.

Recomendaciones Específicas:

En términos generales, los participantes concordaron con los hallazgos de la Evaluación Final, y recomendaron observaciones de detalle para ajustar el informe, de acuerdo a los siguientes puntos levantados:

1. Sobre los resultados alcanzados

- Es importante destacar el logro del Programa en cuanto a la importancia de las obras que se han ejecutado, e incluir como conclusión final el éxito del mismo y la naturaleza emblemática de las obras realizadas.
- Se sugiere incorporar en el Informe Final, los logros alcanzados en cuanto a los componentes más blandos del Programa. Es importante destacar el trabajo que se ha hecho con el SITU, el SIGINA y el SIET, herramientas muy valoradas por los usuarios, dentro y fuera del MINTUR.
- Se sugiere incluir aspectos sobre el aporte que han brindado los Planes de Gestión y Manuales de Uso de los Parques Nacionales, así como el Programa de Calidad Turística en distintas localidades y municipios.
- Con relación a los indicadores de resultados de las inversiones realizadas en el Proyecto Viejo Expreso Patagónico, Si bien no ha alcanzado las metas previstas, la construcción de esta obra ha generado beneficios adicionales que merecen destacarse. Por ejemplo, esta obra logró un fuerte impacto urbano en la Localidad de El Maitén. En efecto, a raíz de la intervención, a nivel municipal se han generado inversiones asociadas, y la obra efectuada frente a la plaza se convirtió en el centro cívico y urbano de la localidad.

2. Sobre el esquema de ejecución

- Se remarcó que una debilidad inicial del Programa fue no conformar una Unidad Ejecutora Central desde un inicio, sino que el equipo de ejecución se sustentó en cuatro consultores contratados para coordinar la ejecución I del Programa articulando a su vez, con tres unidades sub ejecutoras. La complejidad de la ejecución ameritaba una estructura más fortalecida desde un inicio.
- La coordinación con las Unidades Sub Ejecutoras fue compleja en un principio, por los criterios administrativos diferentes entre todos estos. De todos modos, con la gestión en avance, se ve como una riqueza la intervención conjunta entre distintos organismos (UEC y UE subejecutoras) y no como una debilidad. No se cuestiona la calidad de los trabajos por parte de las Unidades Sub Ejecutoras, la cual es óptima, , sino la articulación entre tantos actores, y las gestiones administrativas entre distintos organismos.

3. Sobre las externalidades

- La APN destaca como una externalidad la sinergia del Programa con GIRSU (Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos) en destinos turísticos, cuya intervención es de suma importancia para la APN por el incremento en la visitación de turistas.
- Asimismo, se destaca la armonización de estadísticas y procedimientos metodológicos en el manejo de la información como una externalidad positiva.

4. Sobre las Lecciones Aprendidas

- Se debe destacar en lecciones aprendidas el tema de la complejidad en la ejecución. Lo que trajo consigo demoras en la ejecución inicial del Programa por los múltiples y diversos actores intervenientes, con criterios de gestión administrativa muy diferentes.

ANEXO 1 LISTA DE PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION
Gustavo Casenave	UEPI – MINTUR
Cristina Gelos	UEPI – MINTUR
Eduardo Müller	UEPI – MINTUR
Juan Pablo Carrega	UEPI – MINTUR
Augusto Juan Ogando	UEPI – MINTUR
Carlos Salvarezza	UEPI – MINTUR
Roberto Plans	UEPI – MINTUR
Manuela Moreira	UEPI – MINTUR
Pablo Lombardo	UCEFE APN
Luis Fernandez	UCEFE APN
Mariano Altamira	UCEFE APN
Eugenia Gonzalez	UCEFE APN
Horacio Muruaga	USE – DNV
Adriana Paola Lacquaniti	USE – DNV
Griselda Campagno	USE – SOP
Nicolás Ferrino	USE – SOP
Fiorella Tomasello	MECON – DNPOIC
Eduardo Arraiza	JGM
Ricardo Quiroga	BID
Milagros Castro Ríos	BID
Jorge Mendoza	BID
Eduardo Hellemeyer	BID

REGISTRO DE PARTICIPANTES AL TALLER DE CIERRE

Nº	Nombre y Apellido	Institución	Cargo	Mail
1	Edmundo Casenave	UCA - IAP	Jefe de Proyecto	edmundo.casenave@correo.psu.edu.pe
2	Luisma Celis	UCA - IAP	esp. en Desarrollo y mantenimiento de software	luisma.celis@correo.psu.edu.pe
3	Eduardo Alvear	UCA - IAP	Jefe de Proyecto	eduardo.alvear@correo.psu.edu.pe
4	Franco Vidal Coloma	UCA - IAP	Jefe de Contabilidad y Finanzas	franco.vidal@correo.psu.edu.pe
5	Aldo Migueles Chávez	UCA - IAP	Asistente de Proyecto	aldo.migueles.chavez@correo.psu.edu.pe
6	José Luis Gómez	UCA - IAP	Coordinador Técnico	jose.luis.gomez@correo.psu.edu.pe
7	Luis Trujillo Mandez	UCA - IAP	Coordinador Técnico	luis.trujillo.mandez@correo.psu.edu.pe
8	Charles Schindler	UCA - IAP	Supervisor de Proyecto	charles.schindler@correo.psu.edu.pe
9	Pedro Fischer	UCA - IAP	Coordinador Técnico	pedro.fischer@correo.psu.edu.pe
10	Ricardella, Flavio	UCA - IAP	Asistente de Historias	ricardella.flavio@correo.psu.edu.pe
11	Adriana Altemiria	UCAFE - APN	Coordinadora General	adriana.altemiria@correo.psu.edu.pe
12	Andrea Pachano	UCAFE - APN	Coordinadora Técnica	andrea.pachano@correo.psu.edu.pe
13	Patricia Vargas	UCAFE - APN	Coordinadora Técnica	patricia.vargas@correo.psu.edu.pe
14	Hernando Murillo	UCAFE - APN	Coordinadora Técnica	hernando.murillo@correo.psu.edu.pe
15	Ariana Pachano Quiñones	UCAFE - APN	Asistente de Historias	ariana.pachano.quinones@correo.psu.edu.pe
16	Nicolas García	UCAFE - APN	Asistente de Historias	nicolas.garcia@correo.psu.edu.pe
17	Giselle del Campano	UCAFE - APN	Coordinadora Social y Comunitaria	giselle.del.campano@correo.psu.edu.pe
18	Luis Roberto Viallot	UCAFE - APN	Coordinador Social y Comunitaria	luis.roberto.viallot@correo.psu.edu.pe
19	Edmundo Aguirre	UCAFE - APN	Coordinador Social y Comunitaria	edmundo.aguirre@correo.psu.edu.pe

Anexo 2: Evaluación del Prestatario

Banco Interamericano de Desarrollo Informe de Terminación de Proyecto BID 1648/OC-AR Evaluación del Prestatario	
PROYECTO: AR- L1004 Préstamo: 1648/OC-AR	Mejora de Competitividad del Sector Turismo
Agencia ejecutora (AE):	Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR)
Prestatario:	República Argentina
Fecha aprobación Directorio: 26 de Julio de 2005	Fecha efectividad del contrato préstamo: 23 agosto 2005
Fecha evaluación Prestatario: xx junio de 2014	Fecha realización Taller de Cierre: 16 de mayo 2014

Clasificación del Desempeño del proyecto por el Prestatario				
<u>La probabilidad de lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:</u>				
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)	
<u>Implementación del Proyecto:</u>				
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)	
<u>Sostenibilidad de Resultados de Proyecto</u>				
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)	

Desempeño del Prestatario				
<u>Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:</u>				
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)	
Comentarios: Se destaca la creación de un equipo multidisciplinario en la Unidad Ejecutora del MINTUR, que, con avance del tiempo se ha ido consolidando en forma muy eficiente y satisfactoria.				

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos a considerar incluyen hasta qué punto el Banco facilitó la participación en el diseño, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo en la respuesta del Banco y selección de tipo de instrumento), así como brindó asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación).

Los comentarios serán incorporados al PCR sin ser alterados.

Muy Satisfactorio (MS) Satisfactorio (S) Poco Satisfactorio (PS) Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

El desempeño del Banco y de sus funcionarios directos durante la gestión integral del Programa, ha sido por demás muy eficiente, incluso en las etapas mas complejas de la gestión, donde hubo que definir acciones inmediatas como el caso del redireccionamiento de parte del préstamo para paliar la crisis provocada por el Volcán Puyehue en V. Angostura. En nuestra calidad de Prestatarios es de destacar, que siempre nos hemos sentido muy acompañados y apoyados por todas las áreas técnicas y administrativas del Banco.

Ministerio de Turismo de la Nación

**Evaluación Final del Préstamo
BID 1648/OC-AR**

Programa de Mejora de la Competitividad del Sector Turismo

Evaluación Final

Documento Final

Ciudad de Buenos Aires, 06 de Junio de 2014.

CONSULTOR:

**Horacio Camba
Conforme Contrato de Locación de Obra de fecha 10-12-2013**

Evaluación Final - Préstamo BID 1648/OC-AR
Documento Final

Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	5
Desarrollo del Documento.....	12
I. Contexto del Programa	13
1. Situación inicial y evolución del sector turístico.	13
2. Estrategia de Gobierno Argentino para impulsar al sector turístico.....	20
II. Diseño - Caracterización de la intervención.....	22
1. Enfoque y lineamientos de diseño del Programa.....	22
2. Objetivo y fin del Programa.	22
3. Componentes.....	23
4. Estructura de Costos y Financiamiento.	23
5. Resumen del marco lógico.	24
III. Evaluación de Ejecución del Programa.	27
A. Cumplimiento de los Productos planteados por el Programa.	27
1. Marco temporal: Principales hitos.....	27
2. Cartera de Proyectos.....	31
3. Reformulación – Priorización de obras.....	35
4. Análisis de la Ejecución Presupuestaria.....	37
5. Análisis de ejecución de los distintos componentes.....	38
6. Reasignación de partidas a lo largo del Programa	46
B. Estructura de funcionamiento.	46
1. La UEPI.....	46
2. Los Sub- Ejecutores. Articulación.....	47
3. Estándares y control de calidad.....	47
4. Mecanismos de control interno.	47
C. Revisiones de la Auditoría General de la Nación.	49
D. Resumen de visitas del consultor a las obras del programa	49
IV. Resultados y efectos del Programa (basados en el PMR)	50
1. Revisión de impactos globales del Programa.....	50
2. Revisión de resultados.	52

3. Externalidades	57
V. Sostenibilidad	58
VI. Factores críticos y riesgos potenciales	60
VII. Revisión del cumplimiento de compromisos en materia Ambiental	61
VIII. Lecciones aprendidas	63
A. Visión general.....	63
B. Síntesis lecciones aprendidas.....	63
ANEXOS	66
Anexo a) Comentarios de intervenciones particulares.....	66
Anexo b) Evaluación de Riesgos / Acciones de Mitigación	67
Anexo c) Entes relevantes y responsabilidades	69
Anexo d) Progress Monitoring Report.....	74
Anexo e) Organigrama de la UEPI	75
Anexo f) Documentos revisados	76
Anexo g) Entrevistas Efectuadas.....	77
Anexo h) Comentarios sobre las estadísticas consultadas.....	78
Anexo I – Consideraciones macro económicas.....	84
Anexo II – Revisiones de la Auditoría General de la Nación.....	86
Anexo III – Resumen de visitas del consultor	87
1. Corredor de los Lagos	88
2. Misiones Jesuíticas.....	97
Anexo IV – Principales acciones de fortalecimiento	99

Abreviaturas y acrónimos

AGN	Auditoría General de la Nación
APN	Administración de Parques Nacionales
AP	Áreas Protegidas
ARS	Peso Argentino
BCRA	Banco Central República Argentina
CdIL	Corredor de los Lagos
DNV	Dirección Nacional de Vialidad
EOH	Encuesta de Ocupación Hotelera
ETI	Encuesta Turismo Internacional
MINTUR	Ministerio de Turismo de la Nación
DNPOIC	Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito
EMT	Evaluación de Medio Término
EF	Evaluación Final
LB	Línea de Base
MINTUR	Ministerio de Turismo de la Nación
O&M	Costos Operación y Mantenimiento
PFETS	Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SOP	Secretaría de Obras Públicas de la Nación
ST	Secretarías de Turismo Municipales
SECTUR	Secretaría de Turismo de la Nación
UEPI	Unidad Ejecutora Prestamos Internacionales
USD	Dólar Estadounidense

Resumen Ejecutivo

Los principales comentarios que pueden extraerse de la presente evaluación son los siguientes:

Contexto y Objetivos de formulación del Programa.

Hasta comienzos de década del 2000 el turismo enfrentó una condición adversa que se fue acentuando ante el deterioro de la política de convertibilidad (1 Peso = 1 USD). Durante dicha década la mayor parte del flujo de visitantes provenía de naciones limítrofes. El cambio de contexto que representó la crisis 2001-2002 fue un punto de inflexión para el sector, modificando significativamente la estructura y potencialidad de la demanda.

El Gobierno Argentino reaccionó proactivamente frente a las nuevas condiciones fortaleciendo el encuadre institucional por vía de la Ley Nacional de Turismo (Ley 25997 de 2004)¹, que brindó nuevas herramientas, a la por entonces Secretaría de Turismo de la Nación², en materia de desarrollo turístico. Contemporáneamente se difundió el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS)³ cuya estrategia se alineó a los objetivos de fomento y promoción establecidos en la norma legal. Cuando se elaboraron las bases del presente Programa de Competitividad Turística, las estadísticas de las visitaciones de extranjeros alcanzaban un nivel record para el año 2004, totalizando un número de 3.4 millones de llegadas internacionales⁴.

Objetivos del Programa

La importancia del turismo en la economía consolidó la necesidad de establecer una planificación adecuada a nivel nacional para atender la demanda creciente. Se identificaron debilidades en términos de infraestructura de los atractivos turísticos y de capacidades institucionales, para maximizar el aprovechamiento de oportunidades.

¹ Aprobada el 16 de diciembre de 2004 (reemplazando una antigua norma de 1958), estableció la conformación del sector en el ámbito federal y definió a MINTUR (entonces SECTUR, con rango de Secretaría de Estado) como la autoridad responsable de las funciones inherentes al fomento, desarrollo, promoción y regulación de la actividad turística en el país.

² Transformada en Ministerio de Turismo de la Nación según Decreto 919 del 2010.

³ El PFETS tiene como objetivo desarrollar el sector a través del aprovechamiento ambientalmente adecuado de la oferta de atractivos turísticos, principalmente paisajes naturales y patrimonio cultural, en todo el país. Elaborado en estrecha colaboración con las Provincias, municipios, sector privado y sociedad civil, dicho plan define dos ejes rectores de la política sectorial del país: (i) propiciar el desarrollo económico y la inclusión social y (ii) preservar el patrimonio histórico, cultural y ambiental.

⁴ Con respecto al año 2001 (último de la Etapa de Convertibilidad) donde se habían alcanzado un número de 2.620.000 visitantes se observó un incremento del 32% en el número de turistas.

Se decidió concentrar la intervención tanto en el Corredor de los Lagos como en el Corredor Iguazú-Misiones, en razón de considerar que ofrecían el mayor potencial para alcanzar un aumento sostenido de turistas, especialmente extranjeros, así como un incremento de su gasto asociado. También se destinaron importantes inversiones en las áreas de Parques Nacionales que estaban ubicadas dentro de los Corredores Turísticos del Programa. Para alcanzar estos fines el plan se orientó a financiar tanto inversiones para la valorización de atracciones turísticas públicas, superar los cuellos de botella existentes, así como también actividades de fortalecimiento de la administración turística nacional, y de promoción turística en los corredores seleccionados como prioritarios.

Monto del Programa

El presupuesto total fue definido en USD 56 Millones (aportes 59% BID y 41% aporte local).

Descripción ejecutiva de los componentes.

Componente	Productos distintivos	Objetivo del Compente
2.1 Valorización y gestión de atracciones turísticas públicas	Estudios y obras	Puesta en valor atracciones turísticas en los Corredores turísticos
2.2 Información y promoción en destino	Centros de información en destino	Mejoramiento de la información turística en destino
2.3 Apoyo a la estructuración y promoción de los corredores	Implementación de Buenas Prácticas y Calidad Turística y planes de competitividad por corredor	Fortalecimiento de la capacidad de gestión local
2.4 Fortalecimiento de la administración turística nacional	Sistemas de información turística, sitio web UEPI y sistemas de gestión administrativos	Fortalecimiento de la capacidad de gestión nacional

Resultados e impactos

Los siguientes cuadros exponen los principales impactos y resultados:

Cuadro de Evaluación de Impactos

Indicadores de Impacto	Línea de base (2004)	2013			% cumplimiento
		Planeado	Alcanzado		
Indicador 1	Proporción de turistas extranjeros, en el Corredor de los Lagos, en relación al total de turistas (%)	21%	30%	28%	93%
Indicador 2	Incremento del gasto promedio diario de visitantes extranjeros en la Misión Jesuítica Guarani (USD)	13	23	26	113%
Indicador 3	Millones de pernociaciones anuales en el Corredor de los Lagos	3,3	3,5	4,5	128%

Cuadro de Evaluación de Resultados

Indicadores de Impacto	Unidad de Medida	Línea de base (2004)	2013		
			Planeado	Alcanzado	% cumplimiento
Indicador 4	Visitantes a Bariloche, San Martín Andes, Villa Angostura y Esquel (línea base y planeado ajustado a estadísticas nacionales)	visitantes	816.882	948.663	1.039.542
Indicador 5	Ingresos generados por los Parques Nacionales Lanín, Nahuel Huapi-Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces. USD	USD	1.130.000	2.340.000	2.681.489
Indicador 6	Visitantes a San Ignacio Mini, en el área de las Misiones Jesuíticas Guaranies.	visitantes	202.831	368.400	243.712
Indicador 7	Tarifa de entrada para visitante extranjero a las Misiones Jesuíticas. USD	USD	3,00	5,30	8,00
Indicador 8	Ingresos totales provenientes x recaudación de uso (pasajeros), servicios especiales y concesiones del Viejo Expreso Patag. USD	USD	224.160	991.600	217.554

- ✓ Los indicadores cuantitativos establecidos han sido satisfactoriamente cubiertos, mostrándose un resultado sobresaliente en los siguientes aspectos: (a) Las plazas ocupadas en el Corredor de los Lagos, finalmente han superado largamente el objetivo alcanzando 4.5 millones anuales⁵, (b) en 2010 y 2013 el Corredor de los Lagos superó el millón de turistas anuales, y (c) Las Misiones Jesuíticas han venido cumpliendo con los objetivos de recaudación con tarifas para los visitantes extranjeros que han superado las metas fijadas.
- ✓ Respecto al Viejo Expreso Patagónico las obras fueron ejecutadas de acuerdo a lo previsto por el Programa, pero, por problemas de gestión operativa y administrativa, no se pudieron alcanzar los objetivos planeados. De todos modos, las Comunidades de Esquel y El Maitén, así como también, la Provincia de Chubut, quien fue el receptor del proyecto, valoran la iniciativa.
- ✓ También, y más allá de los objetivos cuantitativos, debe enfatizarse el éxito del Programa en la selección y ejecución de las obras, muchas de ellas de naturaleza emblemática, que finalmente permitieron mejorar significativamente la Competitividad del Sector Turístico en los sectores intervenidos, a través de un mejoramiento de la calidad de la oferta turística.
- ✓ El Programa comprendió 14.768 km² de áreas protegidas, que representan el 0.53% de la superficie de Argentina.

Indicador	Unidad de Medida	Línea de base	Planeado	Alcanzado
Porcentaje de áreas protegidas intervenidas con el Programa como proporción de la superficie total del país (sin incluir la porción insular y antártida argentina).	Porcentaje		0,53%	0,53%

- ✓ Entre los principales impactos del Préstamo las autoridades de la UEPI señalan que las intervenciones han permitido utilizar los Parques Nacionales como un elemento de atracción turística, y a la vez, aumentar la conciencia ambiental de los visitantes, factor clave para la sustentabilidad ambiental. En línea con las inversiones recibidas por el presente préstamo (USD 14.2) las áreas protegidas de PN en el Corredor de los Lagos vieron incrementadas la cantidad de visitantes en 77%, por encima de la media nacional del 52%.

⁵ Datos de fuente municipal y nacional (operativos conjuntos INDEC-MINTUR).

Visitantes anuales a Parques Nacionales

Área Protegida	2004	2009	2010	2011	2012	2013	2013/LB
Lago Puelo	41.969	96.714	90.857	82.036	120.554	211.878	405%
Los Alerces	128.786	133.883	168.245	194.506	143.943	179.214	39%
Nahuel Huapi	313.448	308.351	332.042	263.231	279.360	383.131	22%
Lanín	s/d	85.643	97.662	72.994	51.321	84.172	
Total CdIL	484.203	624.591	688.806	612.767	595.178	858.395	77%
Iguazú	823.455	964.074	1.214.763	1.221.267	1.349.801	1.211.536	47%
Total Parques A 1648	1.307.658	1.588.665	1.903.569	1.834.034	1.944.979	2.069.931	58%
Total Nacional	2.251.967	2.718.492	3.101.108	3.126.977	3.286.179	3.414.903	52%

Fuente: Parques Nacionales

- ✓ La intervención ha mejorado el equipamiento turístico y el acceso a atractivos y destinos emblemáticos en el Corredor de Los Lagos (tren La Trochita, Cerro Catedral y San Martín de los Andes, entre otros), y también ha contribuido a la puesta en valor de las Misiones Jesuíticas de San Ignacio y Santa Ana mediante acciones de restauración en el Corredor Misiones-Iguazú, a la par que ha impulsado acciones de fortalecimiento a nivel local y nacional.
- ✓ Merecen ser destacados los significativos logros ligados a las acciones de Apoyo a la estructuración y promoción de Corredores (Componente 3) y Fortalecimiento de la Administración turística nacional (Comp. 4) . Dichas intervenciones contribuyeron a mejorar la calidad del servicio turístico, y con ello su competitividad, entre las principales acciones merecen destacarse los programas de Calidad Turística, Buenas Prácticas, Directrices Ambientales, etc., que contaron con más de 1.000 participantes. De igual modo, los sistemas de información y gestión turística incorporados por vía del Programa (SITU, SIGINA y SIET), constituyen herramientas incorporadas a la gestión habitual, con alta valoración de parte de los usuarios.
- ✓ Conforme al estudio de Evaluación Económica ex post se evaluaron de modo individual las iniciativas más relevantes que se describen seguidamente. Se destaca que las iniciativas mostraron beneficios relevantes, con excepción de la intervención del tren turístico denominado Viejo Expreso Patagónico⁶, cuya recaudación alcanzó al 22% de lo estimado originalmente.

⁶ En este caso, si bien los objetivos en términos de reequipamiento fueron alcanzados, la gestión de la unidad no fue orientada debidamente al desarrollo turístico (problemas gremiales y falta de orientación comercial en la difusión y manejo del atractivo).

Obra	Indicador	Comentarios
Misiones Jesuíticas Valor	Puesta en TIR 36%	Incremento de visitantes y gasto asociado. Mejoras en condiciones de sostenibilidad.
Pavimento acceso al Cerro Catedral - Bariloche	Aumento market share de 32% a 41%	Incremento de visitantes y gasto asociado.
Remoción de cenizas en Villa La Angostura	VAN USD 160 Millones	Reducción de pérdidas por ingresos no generados. Recuperó la sostenibilidad del destino.

Factores exógenos que impactaron los resultados

Durante la etapa de ejecución ciertos factores exógenos condicionaron el desempeño sectorial.

Por un lado la crisis de los préstamos sub-prime, 2008-2009, y luego la crisis de la Eurozona, 2010-2013, terminaron disminuyendo el flujo turístico de USA y Europa hacia Argentina. Adicionalmente, cabe señalar que en la dinámica del contexto se destacó la fortaleza relativa de los flujos provenientes de países vecinos determinando que las llegadas de turistas de Brasil y Chile pasaran a representar el 42%⁷ del total en 2012 (versus 36% en 2005), Total Países Limítrofes 68% (vs. 59% en 2005) compensando parcialmente la pérdida de los otros mercados.

Más allá de fenómenos de dimensión internacional⁸, la erupción del Volcán Puyehue en Chile marcó un hito relevante. Afectando de modo directo la zona de Los Lagos, su impacto alteró a toda la región patagónica norte y a otras áreas cuyas rutas aéreas se vieron en algún momento interrumpidas. Los efectos en el turismo del corredor⁹ lesionaron parte de los avances previos alcanzados, existiendo una fuerte de declinación de las visitas y poniendo en condición de vulnerabilidad las zonas más afectadas. El hecho había comenzado a producir una emigración de habitantes en Villa La Angostura.

La emergencia de este hecho exógeno cambió las prioridades en el Corredor de los Lagos y así lo hizo el Programa, realocando parte de sus recursos a acciones ligadas a la limpieza y remoción de las cenizas por un monto de USD 7 Millones, concentrada en Villa La Angostura y las áreas del PN circundante. Para ello se difirieron obras que finalmente serán realizadas con el nuevo préstamo A 2606, decisión que no afectó los resultados globales del Programa.

⁷ Fuente: Anuario Estadístico Mintur 2012.

⁸ La Crisis Económica de las hipotecas Sub –prime y su difusión internacional manifestada desde 2008, lesionó a los mercados emisores tradicionales de Argentina (Europa y USA).

⁹ La localidad de Villa La Angostura especialmente, y su vecina San Carlos de Bariloche sufrieron una merma de visitantes del orden del 25% al 30% desde mediados de 2011 hasta los primeros meses del 2012, con respecto a su actividad regular.

La remoción de las cenizas permitió que las localidades recuperaran su condición de competitividad, representando un éxito en términos de respuesta rápida y eficiente, así como un ejemplo de integración entre instituciones públicas y otros actores sociales¹⁰. Adicionalmente, gracias a la remoción de las cenizas se mejoró la salud de la población que padeció de trastornos respiratorios. Entre las principales externalidades de la intervención en cenizas pueden mencionarse: fuente de trabajo en un período de excepcional caída de la actividad económica local, motivación para la iniciativa privada, protección de la infraestructura existente que de un modo directo o indirecto estaba afectada por el flagelo de las cenizas (viviendas, hoteles, líneas de transmisión eléctrica, fuerza motriz, tomas de agua potable, etc.).

Ejecución.

Funcionamiento de la ejecución

- ✓ *Avance a la programación.* El Préstamo se encuentra desembolsado a la fecha de corte de la presente revisión (31-Diciembre-2013) por un monto USD 47.6 Millones (equivalentes al 85% del total del programa). La proporción aportes BID - local muestra resultados similares al esquema original (real 57% - 43%).

Estado General de Inversiones al 31.12.13	Monto desembolsado USD	%	Descripción
Administración y Supervisión	4.029.481	8%	Selección, administración y supervisión de proyectos
Costos Directos	42.173.210	89%	Acciones de promoción, información y puesta en valor de atracciones turísticas, fortalecimiento MINTUR
Costos Concurrentes	13.621	0%	Informes y Auditorias externas
Costos Financieros	1.373.268	3%	Intereses y comisiones
Total	47.589.580	100%	

- ✓ *Evolución desembolsos.* Nótese que entre el 30-Junio-2011 y el 31-Diciembre-2013 el monto desembolsado total subió desde USD 26.4 millones (o 47% del programa) hasta USD 47.6 mio (equivalente al 85% del Programa), en línea con las expectativas expresadas en el informe de Evaluación de Medio Término (Dic. 2011). La ejecución del Préstamo se vio acelerada por varias razones, entre otras, la maduración del ciclo ejecución de proyectos con largos tiempos de ejecución (especialmente obras a ejecutar por SOP y DNV); la configuración de la UEPI en su formato actual (Noviembre 2008) y la propia praxis de ésta, que le permitió anticipar problemas que pudieran llevar demoras innecesarias en los tiempos. En función a la planificación de la operación se acordó con el BID que no serán usados USD 3.1 millones correspondientes a obras cuya ejecución finalmente de desistió de realizar.
- ✓ *Plazos y rapidez de ejecución.* Suscripto en agosto 2005, la ejecución financiera del préstamo fue lenta durante su primer año de actividad, debido especialmente a los atrasos vinculados a la organización inicial de la

¹⁰ Las acciones del Programa coexistieron con otras iniciativas de las provincias del Chubut y de Río Negro, así como del Estado Nacional.

operatoria. Más allá de las consideraciones habituales al cumplimiento de condiciones previas (su debida cobertura requirió la gestión tanto propia como con los adherentes Provinciales, Municipales y Nacionales participantes) la articulación con los Sub-ejecutores demandó un esfuerzo importante en términos de organización operativa y administrativo-contable. Los cambios implementados desde fines del año 2008, acortaron plazos y mejoraron rapidez y capacidad de ejecución.

- ✓ *Esquema organizacional.* Se observó que en términos generales el esquema organizacional y de gestión del programa estudiado ha sido adecuado, tanto en los aspectos operativos, como de recursos humanos y financieros¹¹.
- ✓ *Coordinación con Sub-ejecutores.* Mientras la cooperación con APN (Ente Autárquico con una estrecha relación histórica con Turismo) funcionó adecuadamente, la articulación con DNV y SOP presentó en un principio algunas dificultades, propio de las complejidades administrativas que demoraron el armado de las Unidades Subejecutoras.
- ✓ *Reflexión del Taller de Cierre:* con respecto al punto anterior, los participantes del taller convinieron en forma unánime que una debilidad en el diseño del programa fue no conformar una Unidad Ejecutora desde la fase inicial, la UEPI en su forma actual recién apareció a fines del año 2008, anteriormente el equipo de ejecución se sustentó en la tarea de cuatro consultores contratados para llevar adelante la ejecución del Préstamo, articulando a su vez, con tres unidades sub ejecutoras. La alta complejidad de la ejecución ameritaba una estructura más fuerte y mejor dotada de recursos desde el principio.
- ✓ La UEPI, creada con la finalidad de administrar el A 1648 y otras operaciones con financiamiento externo (se trató del primer préstamo internacional para el área Turismo, entonces una Secretaría dependiente de la Presidencia de la Nación) completó su fortalecimiento a través de la contratación de profesionales experimentados y la conformación de una Unidad para la adecuada gestión, coordinación y ejecución de Programas, resultando en niveles de ejecución que a partir del año 2009 mostraron una significativa mejoría (aún superando inconvenientes de aprobación de partidas presupuestarias durante el año 2009). La colaboración entre MINTUR, BID, Subejecutores, y Beneficiarios ha sido desde entonces, estrecha y provechosa durante la ejecución del Programa.

Sostenibilidad

- ✓ En cuanto a la supervisión del mantenimiento de las obras ya realizadas, los funcionarios de la UEPI mantienen un contacto permanente con las áreas intervenidas y verifican el estado general de situación. Los potenciales problemas identificados forman parte del Anexo de Evaluación de Riesgos / Acciones de Mitigación, el cual explicita dichos aspectos sobre la base de similares elementos identificados en el nuevo programa de Desarrollo Turístico en otros corredores (Préstamo BID 2606/OC-AR). El principal factor

¹¹ Se cotejaron los documentos relativos a la revisión de los Estados Financieros del Programa al 31-12 de 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012 realizados por AGN en su carácter de auditor externo independiente. En opinión de la misma los estados financieros y notas anexas así como la información financiera complementaria de los períodos revisados exponían razonablemente la situación financiera del Programa en las fechas citadas.

de riesgo identificado en la posibilidad de que existan deficiencias en el futuro mantenimiento de los proyectos¹². Esta situación no se ha manifestado en las visitas a la muestra de proyectos, así como también con los reportes de mantenimiento suministrados por la UEPI, que fueron debidamente estudiados por la presente consultoría observándose un adecuado estado de mantenimiento.

- ✓ Las entrevistas realizadas con autoridades locales reflejan el alto grado de satisfacción y compromiso de los beneficiarios de las intervenciones.
- ✓ Tratándose de la primera operación de financiamiento internacional para el sector turístico en Argentina, el éxito de esta intervención ha constituido un soporte fundamental del nuevo Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos (2606/OC-AR). El mismo, continuando los esfuerzos iniciados en los Corredores de Los Lagos e Iguazú, amplía su alcance a otras áreas, tomando como eje la optimización del uso turístico de la APs. Las lecciones aprendidas durante la ejecución del 1648/OC-AR han sido incorporadas en la formulación de la nueva intervención, con especial énfasis en los aspectos vinculados a la sostenibilidad de las inversiones y la gestión ambiental. Asimismo, algunas intervenciones del Programa MINTUR-BID 1648/OC-AR serán complementadas con el nuevo préstamo MINTUR-BID 2606/OC-AR, firmado en Octubre 2012.
- ✓ De acuerdo a los Estados de Inversiones al 05.06.14, se habían desembolsado USD 50.6 mio. llegando al 96% del valor del Programa. Información no auditada.

¹² Una vez que éstos se finalizan y transfieren a los beneficiarios en donde el rol de la UEPI es propiciar un marco adecuado de condiciones futuras para que esta condición se brinde, interactuando con los municipios que reciben a su cargo las obras

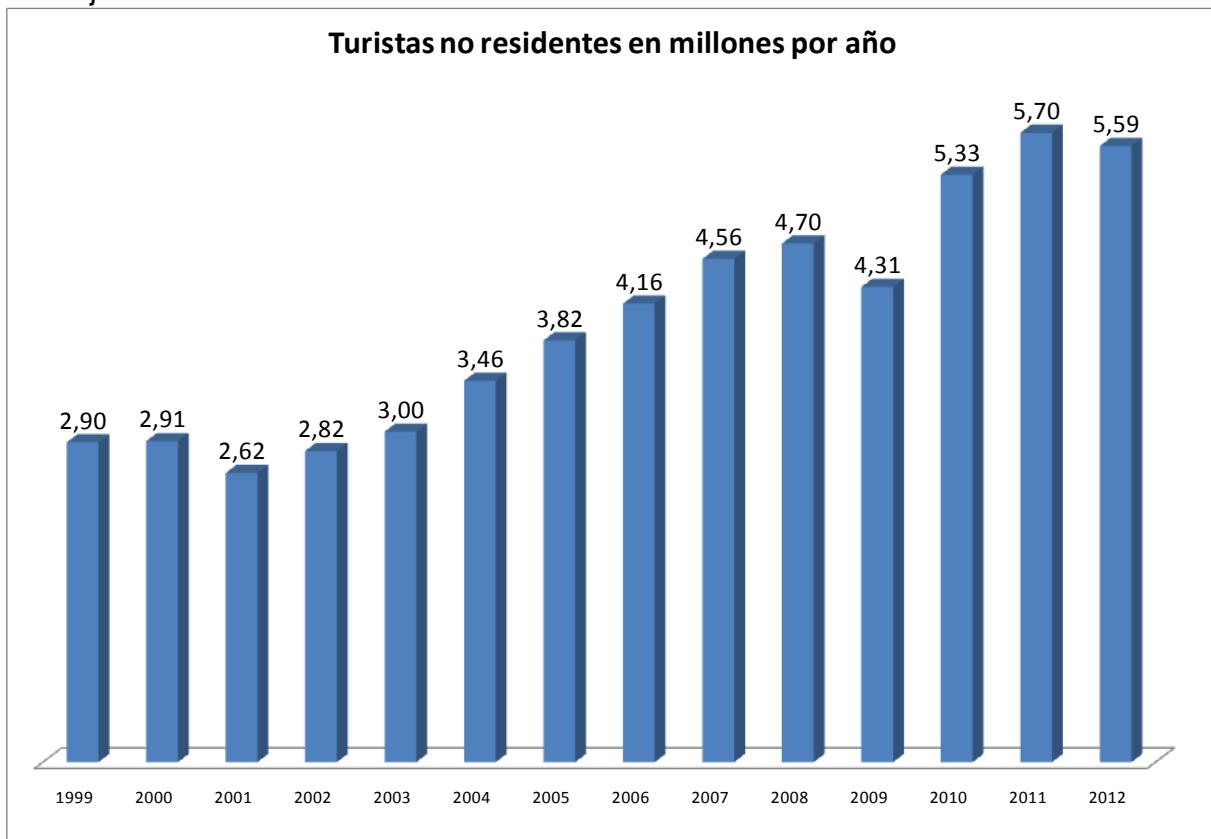
Desarrollo del documento de Evaluación Final

I. Contexto del Programa

1. Situación inicial y evolución del sector turístico.

Durante la década del 90 casi el 75% de los turistas que llegaban a Argentina provenían de países limítrofes (hacia el año 2000 más del 70% de los 2.9 millones de personas que visitaban el país eran de ese origen), siendo Chile el principal mercado emisor con 571.000 personas.

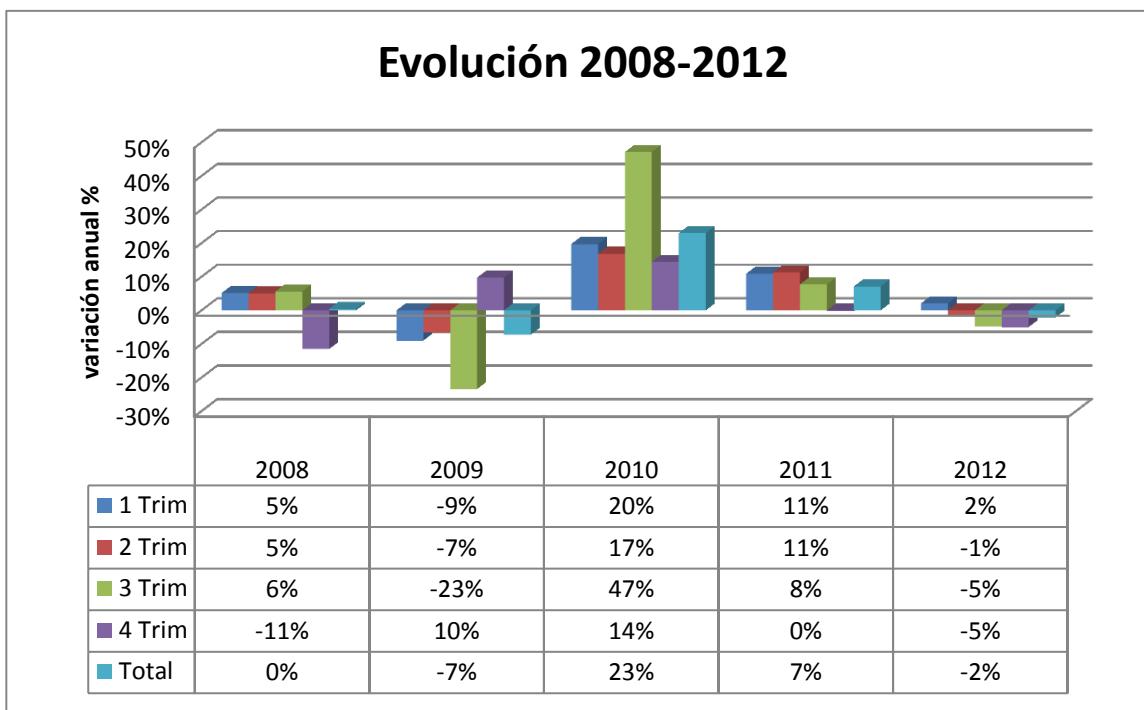
Hasta comienzos de década del 2000 el turismo enfrentó una condición adversa que se fue acentuando ante el deterioro de la política de convertibilidad (1 Peso = 1 USD). El cambio de contexto que representó la crisis 2001-2002 fue un punto de inflexión para el sector, modificando significativamente la estructura y potencialidad de la demanda. El siguiente cuadro refleja la tendencia en la llegada de turistas extranjeros:



Fuente: Encuestas de Turismo Internacional/ INDEC.

Evolutivamente podemos distinguir 4 etapas en el crecimiento del turismo receptivo en Argentina:

- a) Boom Turístico (2002-2007) luego de la crisis local, entre 2002 y 2007 el turismo receptivo muestra un crecimiento anualizado de 10%. Así para el 2004, ya se había superado el record de afluencia de 3 millones, que se había alcanzado en 1998. Esta etapa, en realidad, se extiende hasta el 3er Trimestre del 2008, marcando un crecimiento acumulado, y uniforme, del 5% para los primeros nueve meses del 2008. Es conveniente diferenciar 2 fases dentro de este boom: 1) (2002-2003) que podría denominarse fase de recuperación, donde se parte de niveles muy bajos y a través de tasas de 2 dígitos anuales rápidamente se alcanzan los máximos de la década pasada, y (2004-2007) fase de crecimiento donde se salta de 3.0 a 4.8 millones anuales de turistas implicando la inversión pública y privada para atender ese salto de 1.8 millones (o 57%).
- b) Crisis Subprime: (4to. Trim 2008–3er. Trim 2009) a raíz de esta crisis internacional en el 4to. Trimestre del 2008 se percibe un claro quiebre de tendencia que muestra una caída interanual del 11% para dicho período. Esta etapa se extiende hasta el 3er. Trimestre 2009 inclusive, que alcanza una caída interanual record del 23%. Nótese en durísimo embate que tuvo que soportar el sector turístico Argentino con caídas repentinas de 2 dígitos.
- c) Crecimiento Turístico (2010-2011): impulsada por la recuperación de la economía mundial la afluencia turística hacia Argentina crece ininterrumpidamente desde el 4to Trim 2009 hasta el 3er Trim del 2011 (inclusive). Así 2010, muestra 5.3 millones de arribos (superando en 14% la marca de 2008), y 2011 cerró con un record, por ahora histórico, de 5.7 millones de visitantes. Se destaca la flexibilidad del sector que pasa de una contracción anual del 7% en 2009, a un crecimiento del 23% en 2010, como se muestra en el cuadro inferior.
- d) Estancamiento (2012-2013): El 4to Trim 2011 inicia una etapa de estancamiento, seguida de una moderada caída. Las posibles causas de este comportamiento se analizan más adelante.



Fuente: Encuestas de Turismo Internacional/ INDEC.

Distribución de los turistas No Residentes- Bloque Regional y Central

En relación al bloque regional integrado por Argentina, Brasil, Chile y Uruguay, los flujos turísticos entre países y regiones son explicados por atracciones naturales y culturales, por el tamaño de las poblaciones de cada mercado emisor y del receptor, por otros factores sectoriales (promoción y marketing, medios de comunicación, conectividad, apoyo oficial) así como por aspectos económicos entre los cuales el ingresos per cápita del emisor y del receptor y el tipo de cambio real bilateral entre el emisor y el receptor. Sobre este elemento cabe resaltar:

- El ingreso per cápita del país emisor es una importante variable explicativa con signo positivo: cuando aumenta su ingreso medio, el país receptor del flujo recibe más turistas. El turismo intrabloque mostró la reacción más fuerte ante cambios en esta variable.
- Adicionalmente los flujos turísticos también reaccionan positivamente ante aumentos en el ingreso per cápita del país receptor. Cuanto mayor desarrollo tiene un país atrae más turistas internacionales, sustentado en: a) Mejores garantías institucionales de seguridad y tranquilidad para disfrutar del descanso y b) El producto turístico ofrecido tiende a mejorar su calidad, así como la gama de servicios y bienes conexos que lo acompañan responden a estándares internacionales más exigentes (entre ellos las prácticas ambientales). El tipo de cambio real bilateral constituye una variable explicativa relevante. Cuanto más alto es esta paridad (lo que equivale a una moneda local más depreciada), mayor afluencia de turistas internacionales.

La revaluación del Real ha contribuido a colocar a Brasil en el primer lugar de los visitantes (22%), seguido muy cerca por Chile (20%), y a ambos países, como los principales mercados emisores, representando conjuntamente casi 42% de la afluencia de visitantes a Argentina. Agregando el resto de los países limítrofes (Bolivia, Paraguay y Uruguay), se tiene que los países limítrofes representaron en el 2012 el 68% de los visitantes, versus el 62% que totalizaban en 2004. Europa y USA mantuvieron su participación hasta el 2009 (17 y 9% respectivamente), para luego bajar al 13% y 9% actuales. Resto de América y Resto del Mundo han sostenido sus porciones. El siguiente gráfico sintetiza lo expuesto:

Arribo de Turistas por país de Origen

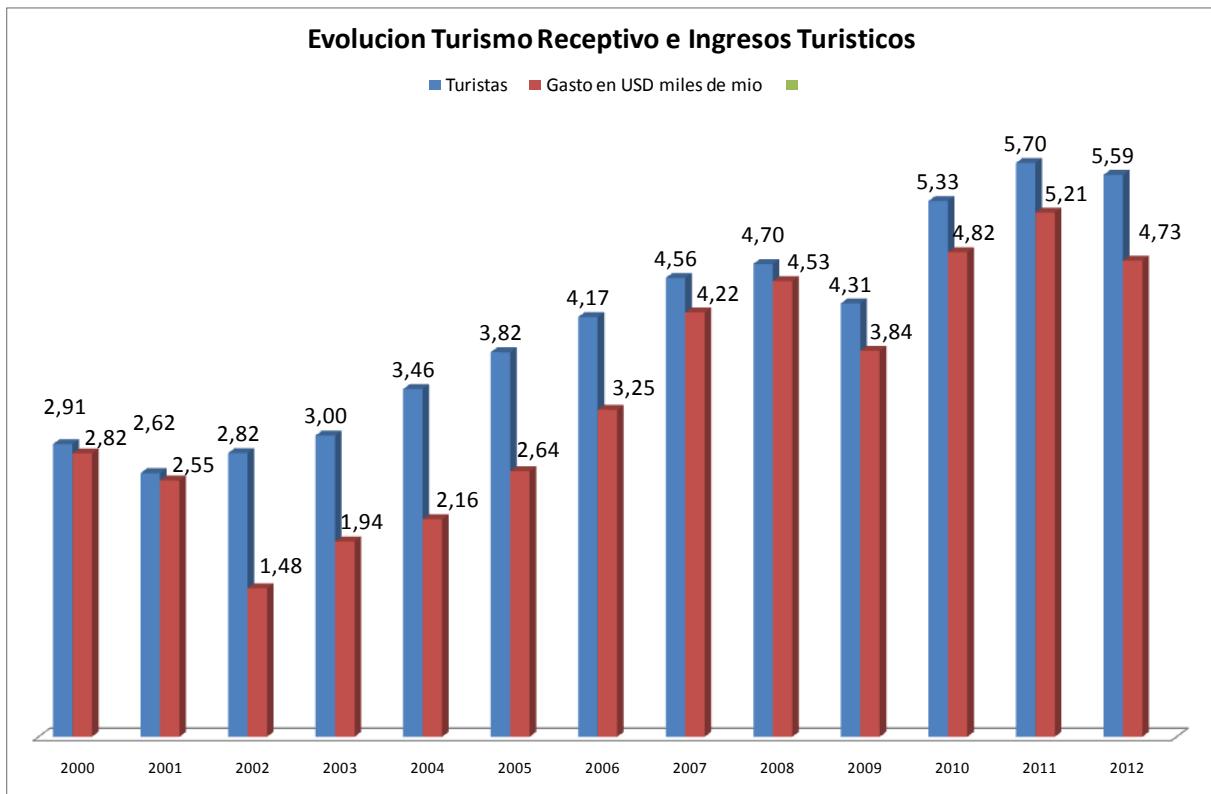
	Brasil	Chile	Chile+Brasil	Resto Limitrofes	Total Limitrofes	USA y Canadá	Resto de America	Europa	Resto del Mundo	Total
2004	12%	25%	37%	25%	62%	9%	8%	16%	5%	100%
2005	12%	24%	36%	23%	59%	10%	9%	17%	5%	100%
2006	14%	24%	37%	22%	60%	10%	9%	16%	5%	100%
2007	16%	22%	38%	20%	58%	10%	11%	16%	5%	100%
2008	19%	19%	38%	21%	59%	10%	10%	17%	5%	100%
2009	17%	19%	36%	24%	60%	9%	10%	17%	5%	100%
2010	22%	20%	43%	24%	67%	8%	8%	14%	4%	100%
2011	22%	19%	42%	27%	68%	6%	9%	13%	4%	100%
2012	22%	20%	42%	26%	68%	6%	9%	13%	4%	100%

Fuente: Encuestas de Turismo Internacional/ INDEC.

Gasto Turístico Global

El análisis del ingreso monetario permite ver el impacto económico global y observar la relación entre la cantidad de turistas y el los ingresos en USD generados por el turismo.

Visitantes al País y Gasto Total 2000-2012



Fuente: Encuestas de Turismo Internacional/ INDEC.

La fuerte depreciación inicial de la moneda en el año 2002, inicialmente, produjo un aumento menos que proporcional en la cantidad de USD generados por el turismo receptivo. La gradual apreciación del peso respecto al USD fue cerrando la brecha entre ambas variables. El siguiente cuadro compara la evolución de ambas variables.

Incremento turístico y evolución ingresos por turismo receptivo

Año	Turistas no residentes en millones	Ingresos en miles de millones de USD
2002	2,8	2,6
2012	5,6	4,7
Aumento %	98%	85%
Incremento Anual	7%	6%

Fuente: Encuestas de Turismo Internacional/ INDEC.

Evolución y Distribución del Gasto Turístico

El siguiente cuadro compara la distribución porcentual de turistas e ingresos en USD, para los años 2004 y 2012. En 2004, los países limítrofes representaban el 62% de los visitantes y sólo el 33% de los ingresos, mientras que Europa con el 16% de los turistas generaba el 30% de los ingresos.

La evolución fue acrecentando la participación en turistas y en USD de los países limítrofes, especialmente Brasil que pasó de generar el 10% de los ingresos en USD en 2004 al 25% en 2012. Así en 2012, los limítrofes representaron el 68% de los turistas y el 48% de los USD; Europa con el 13% de los arribos turísticos bajaba su participación en ingresos en USD del 30% al 21%. El Resto de América representaba el 14% de los USD, relegando a USA y Canadá que sólo generaban el 12% de USD.

Año	Brasil	Chile	Chile+Brasil	Resto Limitrofes	Total Limitrofes	USA y Canadá	Resto de America	Europa	Resto del Mundo	Total
2004 Part. Turistas	12%	25%	37%	25%	62%	9%	8%	16%	5%	100%
2004 Part Ingresos USD	10%	13%	23%	10%	33%	15%	13%	30%	9%	100%
2012 Part. Turistas	22%	20%	42%	26%	68%	6%	9%	13%	4%	100%
2004 Part Ingresos USD	25%	11%	36%	12%	48%	12%	14%	21%	6%	100%

Fuente: Encuestas de Turismo Internacional/ INDEC.

Se observa que el conjunto Asia/Oceanía, agrupado dentro del Resto del Mundo, presenta una participación decreciente, a contramano de algunos indicadores a nivel mundial que reflejan una creciente penetración de algunas economías de la región (China) sin alcanzar su correlato en el sector.

Otro dato positivo a tener en cuenta es el incremento del gasto en la estadía y la ampliación de la estadía, hecho doblemente significativo, cuando se sabe que la tendencia mundial de los viajes es de disminuir la cantidad de días.

Año	Gasto per Capita USD	Gasto per capita x día USD	Estadia Promedio
2004	625,6	59,1	10,6
2012	847,3	72,1	11,8
Aumento	221,7	13,0	1,2
Incremento %	35%	22%	11%

Fuente: Encuestas de Turismo Internacional/ INDEC.

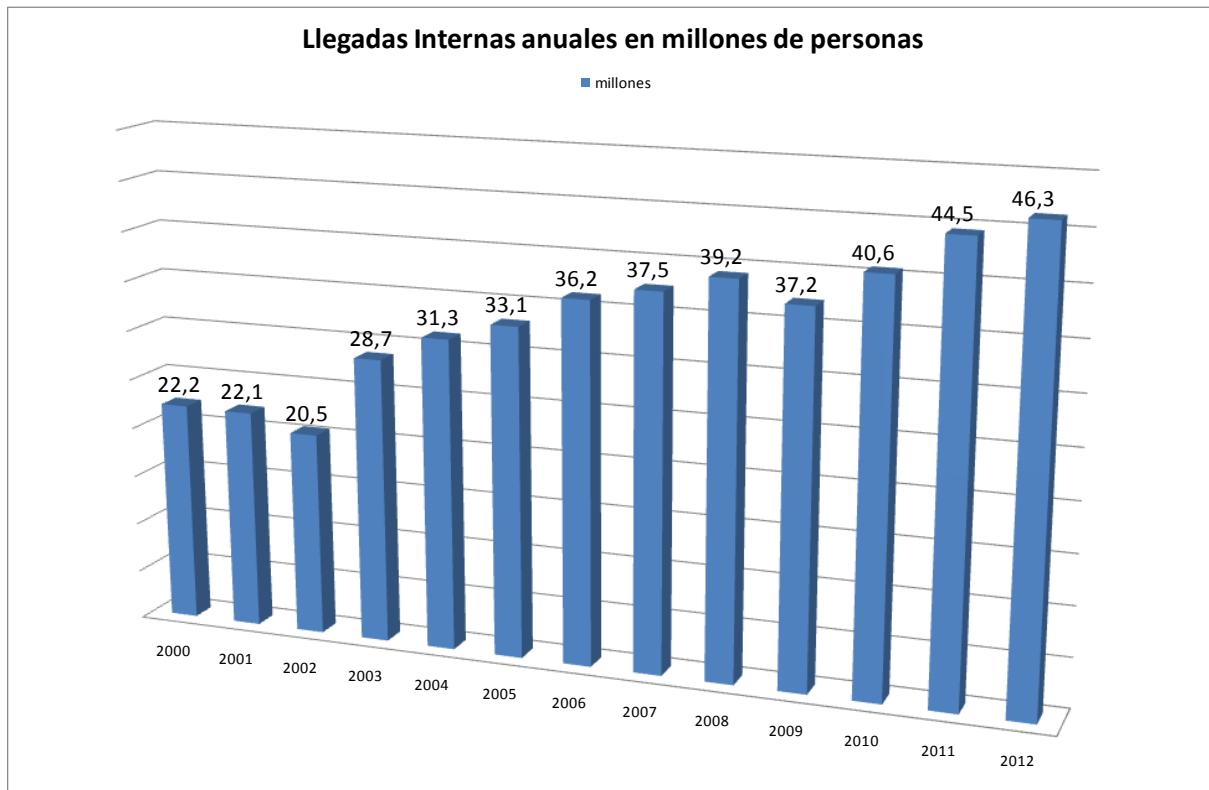
En general puede decirse que estas conclusiones son consistentes con una variedad de modelos econométricos, hechos para distintos países y períodos, que han encontrado una correlación significativa entre arribos turísticos y comportamiento del PBI en los países emisores. Adicionalmente se pueden citar las conclusiones de Maroni y otros (2007) que encontraron una correlación significativa entre tipo de cambio real bilateral e ingresos turísticos para Argentina, en el período 1992-2003. Si bien sus conclusiones solo pueden tomarse parcialmente, ya que analizan sólo 2 años del período post-convertibilidad, debe prestarse atención a una hipótesis del trabajo que señala la mayor elasticidad al tipo de cambio real bilateral de los países limítrofes. También es interesante el enfoque sobre el turismo emisivo al cual también se lo relaciona con el tipo de cambio real bilateral.

Otro trabajo que parece oportuno comentar es el de Díaz y otros (2010), que abarca el Turismo Receptivo Argentino en el período 1995-2008. Los modelos desarrollados notan que si el Tipo de Cambio Turístico Real Multilateral se depreciara en 1%, los visitantes internacionales aumentarán en un 0,31% y el Ingreso por turismo será 1% mayor. También hallaron que si el presupuesto del Ministerio de Turismo se incrementa en 1%, aumenta la cantidad de turistas en 0,11% y el Ingreso Turístico en 0.31%. Cabe mencionarse que este último incremento tiene un desfasaje de 4 períodos (trimestres), lo que supone que los consumidores turísticos son sensibles, con cierto retardo temporal, a las tareas de promoción turística que en el exterior que efectúa dicho Ministerio.

Para dar una más clara idea del contexto en el cual se desenvolvió el Programa A 1648, resulta interesante hacer una breve reseña de la evolución del Turismo Interno durante el período.

Crecimiento del Turismo Interno (2002-2012)

Al dinamismo del sector externo, debe sumarse el crecimiento exponencial que experimentó el turismo interno que creció al 11% anual entre 2002-2008, pasando de 20.5 millones de visitas en 2002 a 39.2 millones en 2008. Interrumpido por la crisis internacional, el crecimiento turístico interno se retomó en 2010 y cerró en 2012 con el record de 46.3 millones de llegadas. Así el período 2002-2012, mostró un crecimiento de casi 26 millones de llegadas, significando un 91%, con un ratio del 8% anual.



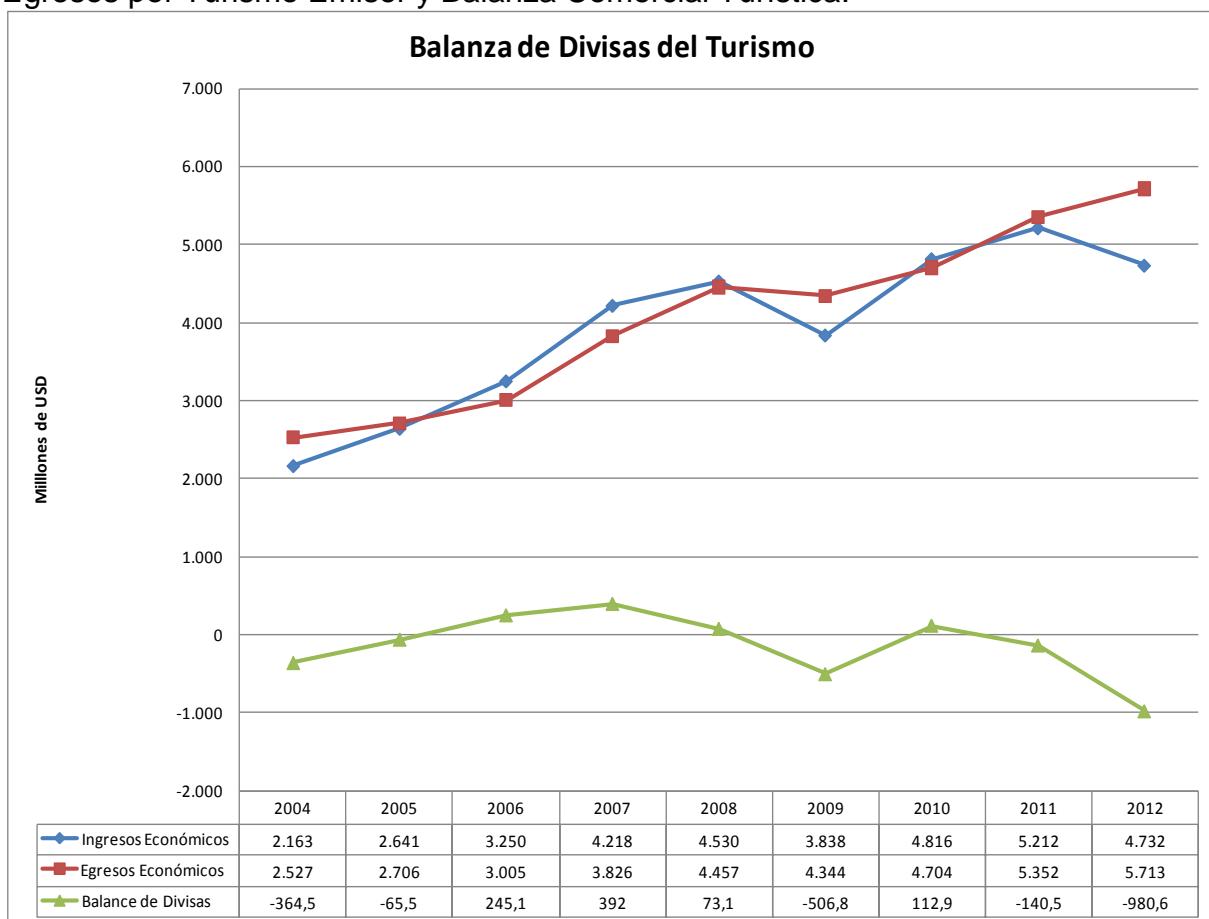
Este aumento de la masa turística generó presión sobre la infraestructura existente (transportes, hoteles, Parques Nacionales, pistas de ski, etc.) y fue el impulsor de la inversión pública y privada en el sector.

Dimensión económica del sector turístico.

Según los últimos datos disponibles en el año 2012, las ramas características del sector turístico argentino representaban el 10,2% de la mano de obra ocupada y generaban 1.104.000 puestos de trabajo. Los USD 4.732 millones ingresados a la Argentina fueron la 3er marca histórica en importancia, sólo superados por los ingresos del 2011 y 2010, y representaron el 6% del total de exportaciones. Sólo cabe agregar que la caída de ingresos se acentuó por la menor participación de turistas de Europa y USA que son quienes tienen un mayor gasto per cápita. La estadía promedio subió de 11,6 días a 11,8 y el gasto promedio diario bajó un 9% a USD 72,10.

Balanza comercial turística

El cuadro siguiente muestra simultáneamente Ingresos por Turismo Receptor, Egresos por Turismo Emisor y Balanza Comercial Turística.



2. Estrategia de Gobierno Argentino para impulsar al sector turístico.

En un marco general de alto crecimiento de la demanda interna y externa de turismo, las intervenciones del A 1648, debieron hacer frente a esta situación para atender las restricciones generadas por estos incrementos, así como también, para generar nuevos incentivos que apuntalaran un mejoramiento, en calidad y cantidad, de la oferta de servicios turísticos.

El Gobierno Argentino reaccionó activamente frente a las nuevas condiciones fortaleciendo el encuadre institucional por vía de la Ley Nacional de Turismo (Ley 25997 de 2004)¹³, que brindó nuevas herramientas a MINTUR en materia de desarrollo turístico. Contemporáneamente se difundió el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS)¹⁴ cuya estrategia se alineó a los objetivos de fomento y promoción establecidos en la norma legal.

En este sentido, el Gobierno elaboró, en colaboración con las Provincias, Municipios, Sector Privado y Sociedad Civil, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS). Dicho plan define los dos ejes principales de la política sectorial del país: (a) propiciar el desarrollo económico y la inclusión social y (b) preservar el patrimonio histórico, cultural y ambiental. El PFETS se elaboró en 2004 y el documento fue publicado en Junio 2005.

Sobre la base del análisis de las tendencias en los principales mercados turísticos emisores y la oferta de atractivos turísticos de Argentina, el PTETS identificó 18 áreas compuestas por municipios contiguos con atracciones turísticas similares o complementarias, o *Corredores Turísticos, con capacidad tanto de atraer un mayor número de turistas como de prolongar su estadía*. De esos 18, se identificaron 6 con mayor potencialidad para el turismo exterior.

Como se dijo anteriormente, el PFETS estableció 6 corredores turísticos principales. Para las intervenciones del Préstamo A 1648, se establecieron 2 áreas estratégicas principales que fueron seleccionadas entre los corredores mencionados: a) Corredor de los Lagos, y b) Corredor Iguazú-Misiones.

Por último, no debe dejarse de mencionar la tarea de promoción que han venido desarrollado en conjunto el Ministerio de Turismo de la Nación, las Provincias y Municipios participantes para ubicar los destinos turísticos Argentinos en las preferencias del Turismo Mundial. Así como también el alto nivel de satisfacción que surge de las encuestas realizadas a nivel de las Secretarías de Turismo locales.

¹³ Aprobada el 16 de diciembre de 2004 (reemplazando una antigua norma de 1958), estableció la conformación del sector en el ámbito federal y definió a MINTUR (entonces SECTUR, con rango de Secretaría de Estado) como la autoridad responsable de las funciones inherentes al fomento, desarrollo, promoción y regulación de la actividad turística en el país.

¹⁴ El PFETS tiene como objetivo desarrollar el sector a través del aprovechamiento ambientalmente adecuado de la oferta de atractivos turísticos, principalmente paisajes naturales y patrimonio cultural, en todo el país. Elaborado en estrecha colaboración con las Provincias, municipios, sector privado y sociedad civil, dicho plan define dos ejes rectores de la política sectorial del país: (i) propiciar el desarrollo económico y la inclusión social y (ii) preservar el patrimonio histórico, cultural y ambiental.

Diseño - Caracterización de la intervención

3. Enfoque y lineamientos de diseño del Programa.

El Programa, consistente con el objetivo estratégico del PFETS (Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable), fue ideado para apoyar el aprovechamiento ambientalmente adecuado de la oferta de atractivos naturales y culturales en las dos áreas turísticas prioritarias que habían sido identificadas y priorizadas en dicho Plan: (a) el Corredor de los Lagos y (b) el Corredor Iguazú-Misiones. Su enfoque estaba basado en desarrollar acciones de inversión cuyo fin principal era promover la atracción de turistas de origen extranjero, partiendo de la premisa que los mismos efectúan, en general, un mayor nivel de gasto promedio que un turista nacional, con lo cual se impulsaba un nivel de actividad turística asociada de superior magnitud contribuyendo a una mayor generación de divisas para el país.

En este diseño desempeñó un rol fundamental el trabajo previo efectuado vinculado al PFETS, cuyo diagnóstico fue la base a partir del cual APN (Administración de Parques Nacionales) y los organismos oficiales de turismo de las Provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut y Misiones (junto a los municipios alcanzados) definieron, bajo la coordinación de SECTUR, todas las obras que pasaron a constituir el núcleo del Programa tanto para el Corredor de los Lagos como para el Corredor Iguazú-Misiones¹⁵. Adicionalmente SECTUR y los organismos oficiales de turismo en las provincias y municipios acordaron actividades de asistencia técnica y capacitación para fortalecer la gestión pública del turismo en el país, tanto a nivel federal como sub-nacional, a fin de lograr un balance con las inversiones en infraestructura y evitar posibles impactos negativos resultantes de un eventual desarrollo turístico no coordinado. A nivel federal, dichas actividades apoyaban la implementación de la nueva Ley Nacional de Turismo, al reforzar la capacidad de coordinación, planificación estratégica, promoción, regulación y evaluación del desarrollo turístico, a nivel Nacional y Sub-nacional.

A nivel federal, las actividades apoyaban la implementación de la nueva Ley Nacional de Turismo, al reforzar la capacidad de coordinación, planificación estratégica, promoción, regulación y evaluación del desarrollo turístico, a nivel Nacional y Sub-nacional.

4. Objetivo y fin del Programa.

El Programa mantuvo su objetivo principal de incrementar sostenidamente la generación de divisas proveniente de la actividad turística tanto en el Corredor de los Lagos como en el Corredor Iguazú-Misiones. Complementariamente, los objetivos específicos del Programa incluyeron: (i) mejorar la gestión y condiciones de visita de los atractivos turísticos (naturales, culturales y centros turísticos) en ambos

¹⁵ En general, las obras buscaban mejorar la calidad de la oferta y la satisfacción de los visitantes, reducir los impactos del turismo sobre los recursos naturales de los PN y promover la diversificación de la oferta turística fuera de los mismos. Todas las obras eran consideradas prioritarias dentro de los planes maestros de turismo provinciales que fueron sometidos a consulta pública antes de su aprobación.

corredores para atraer, retener y satisfacer al turista; (ii) mejorar los niveles de información sobre atractivos y actividades turísticas para redistribuir el flujo de visitantes y extender la estadía; (iii) apoyar el desarrollo del producto turístico en los corredores y su comercialización en el mercado internacional para diversificar la composición de la demanda; y (iv) optimizar la organización y gestión de la administración turística a nivel nacional. El presupuesto total fue definido en USD 56 Millones (aportes 59% BID y 41% local).

5. Componentes.

El Programa incluyó los siguientes componentes:

- (i) *Valorización y gestión de atracciones turísticas públicas* (USD 37.6 millones o 67% del total). Comprende estudios y diseños finales, obras, equipamientos y asistencia técnica destinados a permitir un adecuado aprovechamiento de los siguientes atractivos, incluyendo la mencionada limpieza de cenizas volcánicas: a. Parques Nacionales (USD 14.2 millones); b. Misiones Jesuíticas en el Corredor Iguazú-Misiones (USD 5.7 millones) y c. Atractivos y centros turísticos locales en ambos corredores (USD 17.7 millones).
- (ii) *Información y promoción en destino* (USD 1.6 millones o 3%). Comprende el diseño e implantación de un sistema de señalización turística en rutas nacionales y provinciales en cada uno de los corredores, y la implantación de centros de información y atención a visitantes en lugares estratégicos.
- (iii) *Apoyo a la estructuración y promoción de los corredores* (USD 2.7 millones o 5%). Comprende la preparación e implementación de un plan de competitividad para cada uno de los corredores (productos; capacitación, gestión empresarial, comercialización, protección ambiental; sensibilización de las comunidades, oportunidades de empleo, actividades de promoción internacional).
- (iv) *Fortalecimiento de la administración turística nacional* (USD 5.9 millones o 10%). Comprende asistencia técnica para modernizar la organización y gestión de la MINTUR a fin de reforzar su capacidad para cumplir con sus funciones establecidas en la Ley Nacional de Turismo: el diseño e implantación de un Sistema Nacional de Información Turística para recopilar, procesar, analizar y difundir información relevante para la toma de decisiones; entre otras acciones.

6. Estructura de Costos y Financiamiento.

A continuación se presenta la estructura de costos y financiamiento establecida y acordada conforme al Contrato de la operación de préstamo.

Cuadro 4 : Costo y Financiamiento del Programa (millones de USD)

Categoría	Banco	Local	Total	%
I. Administración y supervisión	2.7	1.5	4.2	7.5
1.1 Unidad ejecutora SECTUR	0.4	1.2	1.6	2.9
1.2 Unidad sub-ejecutora Obras Públicas	1.1	0.1	1.2	2.1
1.3 Unidad sub-ejecutora Dirección Nacional de Vialidad	0.5	0.1	0.6	1.1
1.4 Unidad sub-ejecutora APN	0.7	0.1	0.8	1.4
II. Costos Directos	29.8	18.0	47.8	85.4
2.1 Valorización y gestión de atracciones turísticas públicas	23.7	13.9	37.6	67.3
2.2 Información y promoción en destino	1.0	0.6	1.6	2.9
2.3 Apoyo a la estructuración y promoción de los corredores	1.6	1.1	2.7	4.8
2.4 Fortalecimiento de la administración turística nacional	3.5	2.4	5.9	10.4
III. Costos concurrentes	0.5	-	0.5	0.9
3.1 Evaluaciones de medio término y final	0.1	-	0.1	0.2
3.2 Auditorías externas	0.4	-	0.4	0.7
IV. Costos financieros	-	3.5	3.5	6.2
4.1 Intereses	-	3.3	3.3	5.9
4.2 Comisión de Crédito	-	0.2	0.2	0.3
TOTAL	33.0	23.0	56.0	100.0

Fuente: Contrato Préstamo - Anexo único AR-L 1004.

7. Resumen del marco lógico.

Se presentan a continuación los aspectos del Marco Lógico pertinentes al Fin y Propósito del Programa, a los efectos de enfocar prioritariamente los objetivos perseguidos por el mismo.

Cuadro 2: Marco Lógico – Indicadores de Fin

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Incrementar sostenidamente la generación de divisas proveniente de la actividad turística tanto en el Corredor de los Lagos con en el Corredor Iguazú-Misiones.	<p><i>Impactos</i></p> <p>En el Corredor de los Lagos, la proporción de turistas extranjeros a Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel aumenta de 207,950 (21% del total) en 2004 a 362,500 (30% del total) en 2012; su estadía promedio en la zona aumenta de 5.4 días en 2004 a 6.5 días en 2012; y su gasto promedio diario se mantiene en USD66.</p> <p>Los visitantes extranjeros a la Misión Jesuítica Guarani San Ignacio Miní mantienen la proporción de 24% de 2004; su estadía promedio en la zona aumenta de 1 día en 2004 a 1.5 días en 2012; y su gasto promedio diario aumenta de USD13 en 2004 a USD23 en 2012.</p> <p>La cantidad combinada de plazas ocupadas en los establecimientos hoteleros y para-hoteleros en Villa La Angostura, San Carlos de Bariloche y San Martín de los Andes pasa de 3.07 millones en 2004 a 3.5 millones en 2012.</p>	<p>Encuestas anuales de los organismos municipales de turismo.</p> <p>Encuestas anuales de MINTUR.</p> <p>Encuesta de la cuenta satélite de turismo del INDEC</p>	<p>Las condiciones macroeconómicas del país se mantienen favorables al turismo.</p> <p>No se presentan eventos que afecten negativamente al sector a nivel regional e internacional.</p>

Fuente: Apéndice Anexo único AR-L 1004

En el caso de los indicadores de Fin (o Impacto), cabe resaltar que confluyen en los impactos señalados una diversidad de variables (macroeconómicas, políticas, ambientales, climáticas, sociales, socio-económicas). Su revisión responderá a evaluar la información derivada de los medios de verificación pre-definidos, asumiendo que la intervención actúa en forma concomitante con el resto de los elementos citados (contribución a los fines)¹⁶.

Mientras los indicadores de Fin reflejan aspectos sobre los cuales el Programa aporta una contribución, en forma conjunta con otros múltiples factores, seguidamente se presentan los indicadores de Propósito (o Resultado), aspectos sobre los cuales la intervención actúa en forma más directa.

¹⁶ Conceptualmente, el impacto del Préstamo sería la diferencia entre:

1. Los resultados que los beneficiarios del Programa obtienen después de participar en el mismo y;
2. Los resultados que esos mismos participantes hubieran obtenido en ese mismo momento si no hubiesen participado en el Programa.

Este último escenario (denominado *contra-factual*) no es observable en la práctica, ya que representa la situación teórica de los beneficiarios en ausencia del Programa. A tales efectos, la práctica habitual consiste en establecer un grupo de control o grupo de comparación, que simule ese comportamiento, el cual debería ser determinado trabajando sobre áreas que posean a priori características similares a las regiones intervenidas. Este proceso tiene como objetivo poder atribuir al Préstamo (y no a otros factores) diferencias en los resultados entre el grupo de beneficiarios y el grupo de comparación.

Cuadro 3: Marco Lógico – Indicadores de Propósito

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
PROPÓSITO			
Apoyar al desarrollo y consolidación del turismo en el Corredor de los Lagos y en el Corredor Iguazú-Misiones.	<p><u>Resultados</u></p> <p>El total de visitantes a Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel llega a 1.04 millones en 2006; 1.07 millones en 2007; 1.09 millones en 2008; 1.12 millones en 2009; y 1.15 millones en 2010. Línea de base: 990,250 visitantes en 2004.</p> <p>El total de ingresos propios de APN generados por los PN Lanín, Nahuel Huapi-Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces es USD2.08 millones en 2005; USD2.13 millones en 2006; USD2.18 millones en 2007; USD2.23 millones en 2008; USD2.28 millones en 2009; y USD2.34 millones en 2010. Línea base: USD1.13 millones en 2004.</p> <p>En el área de las Misiones Jesuíticas Guaraníes, el total de visitantes a San Ignacio Miní llega a 247,000 en 2006; 273,000 en 2007; 301,000 en 2008; 333,000 en 2009; y 368,400 en 2010. Línea de base: 202,831 visitantes en 2004.</p> <p>La tarifa promedio de entrada a las Misiones Jesuíticas aumenta de un promedio de USD3 en 2004 a USD5.30 al final del Programa</p> <p>Los ingresos totales provenientes de recaudación de uso (pasajeros), servicios especiales y concesiones del Viejo Expreso Patagónico llegan a USD451,000 en 2006; USD527,000 en 2007; USD824,000 en 2008; USD959,000 en 2009; y USD991,600 en 2010. Línea de base: USD224,160 en 2004.</p> <p>Calidad ambiental de los Parques Nacionales del Corredor de los Lagos en términos de biodiversidad, cobertura natural, procesos erosivos, incendios y calidad de aguas se mantiene o mejora respecto a la línea de base establecida por el sistema de monitoreo ambiental de la APN, a lo largo del Programa.</p>	<p>Encuestas anuales de los organismos municipales de turismo.</p> <p>Información financiera auditada anual de la APN.</p> <p>Registro anual de visitantes a San Ignacio de Miní.</p> <p>Decreto del Gobierno Provincial de Misiones</p> <p>Información financiera auditada de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Chubut.</p> <p>Informes de evaluación de medio término y final del Programa.</p>	<p>Las condiciones macroeconómicas del país se mantienen favorables al turismo.</p> <p>No se presentan eventos que afecten negativamente al sector a nivel regional e internacional.</p>

Fuente: Contrato Préstamo Apéndice Anexo único AR-L1004.

Al no haberse establecido en el diseño original del préstamo una estrategia de evaluación de impacto, con la consiguiente determinación de un Grupo de Control, el análisis de los impactos y resultados estuvo basado en los siguientes criterios:

1. una comparación de la situación de las áreas intervenidas antes y después del Programa (metodología antes y después) y
2. una comparación de la situación regional con la evolución general sectorial (asumiendo el sector turismo en forma global como Grupo de Control, con las limitaciones que ello implica).

II. Evaluación de Ejecución del Programa.

A. Cumplimiento de los Productos planteados por el Programa.

1. Marco temporal: Principales hitos.

El siguiente esquema expone de modo esquemático la evolución temporal del Programa.

Eje temporal	<i>Inicio</i>					<i>Fin Programa</i>		
Hitos / Factores de contexto		Oct 08- Dic 09 Crisis hipotecas USA				3-Jun-11 Erupcion Puyehue		
Fases Programa	DISEÑO <i>(Jun 04 -mar 05)</i>	EJECUCIÓN						
Instrumentos / Plazos	18-Jul-05 Aprobación BID	23-Aug-05 Contrato	Plazo original: 5 años y medio					
Uso de fondos		2007: U\$S 2.1	2008: U\$S 7.2	2009: U\$S 14.1	2010: U\$ 23.1	2011: U\$S 33.0	2012: U\$S 42.0	2013: U\$S 48.0

La situación original del préstamo fue la siguiente:

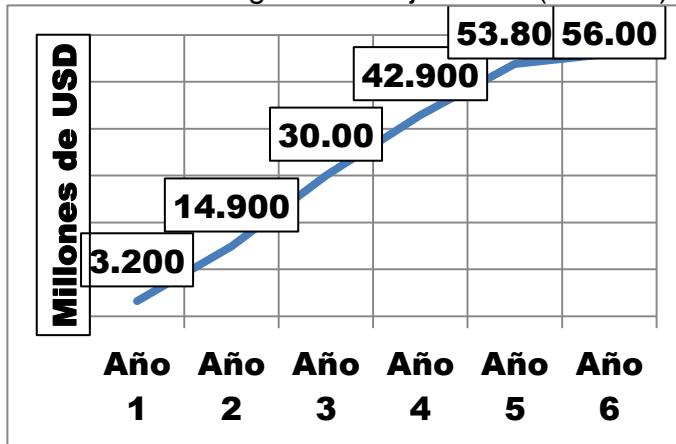
Fecha de Firma del Contrato: 23-Agosto-2005.

Primer desembolso: Marzo -2006.

Fecha final de desembolso: Marzo 24, 2014. La fecha inicial era 24-03-2011, estableciendo el contrato un período de 6 años más seis meses, contados a partir de la fecha de suscripción del Contrato de Préstamo. Por Nota CSC/CAR 3619 del 18/07/2011 el BID aprobó la ampliación del plazo del último desembolso hasta el 24/08/2012 y posteriormente fue prorrogado a 24/03/2014. Cabe aclarar que los USD 3.1 millones no usados nunca fueron desembolsados, por lo tanto, sólo se hará un asiento contable disminuyendo en ese importe el presupuesto original de la parte del BID que era de a USD 33.0 millones y ahora se reducirá a USD 29.9 millones.

Cronograma previsto de ejecución. De acuerdo a lo requerido se ha realizado un análisis de los cronogramas de ejecución del Programa, siguiendo los presupuestos en el momento de su diseño. Los desembolsos previstos eran los que presenta el gráfico que sigue.

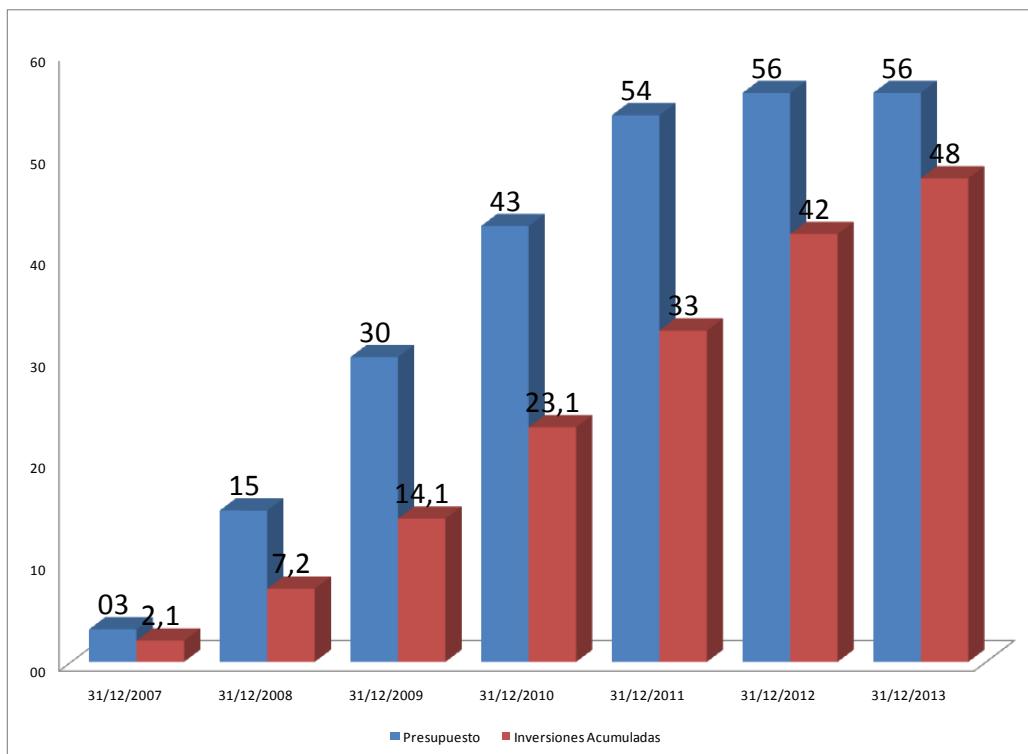
Gráfico 1: Cronograma de ejecución (en USD).



Fuente: propuesta de préstamo 2005.

El siguiente cuadro refleja el nivel de cumplimiento efectivo de los plazos.

A 1648 OC/AR: Evolución Ejecucion Presupuestaria en USD millones



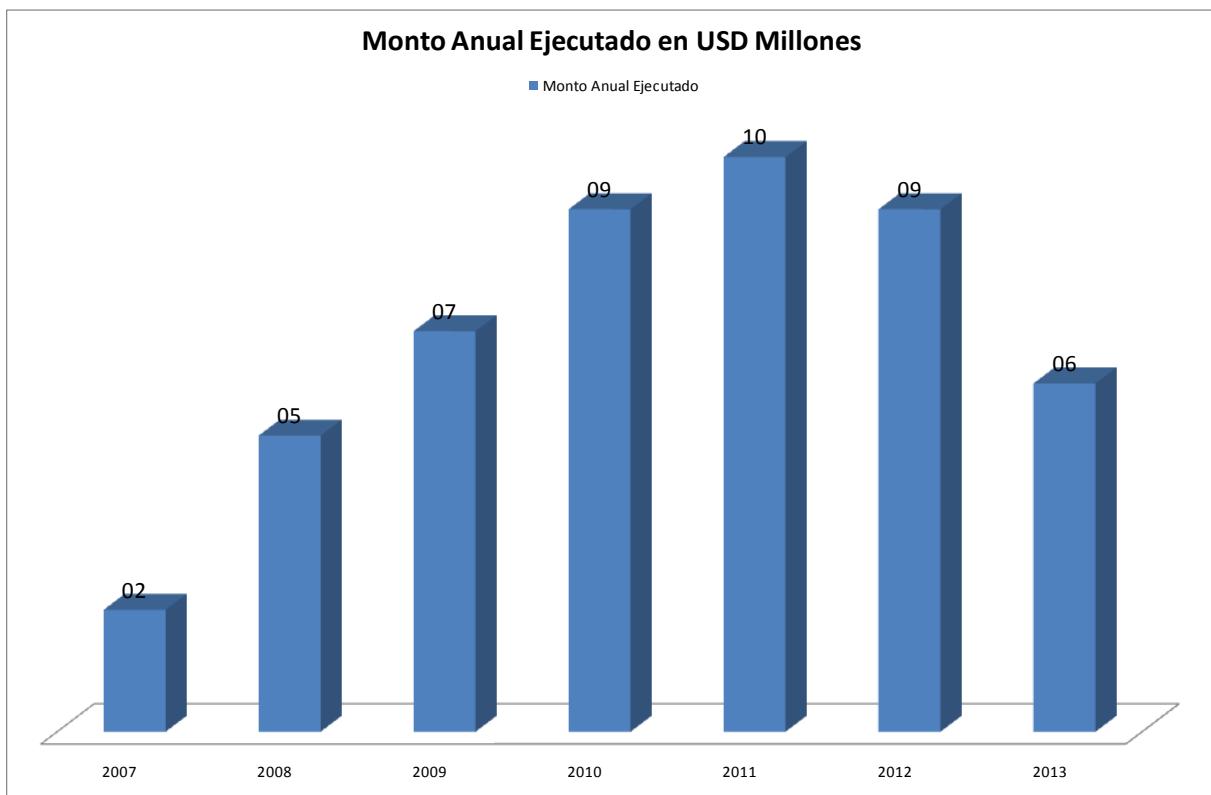
Fuente: UEPI

Conforme a los presupuestos de ejecución en el momento de su diseño, el avance de la ejecución presentó un retraso con respecto a su planteo original. Ello se debió fundamentalmente a las siguientes causas: (a) la gestión administrativa y operativa con los Sub-ejecutores Obras Públicas y Dirección Nacional de Vialidad demandó plazos más largos que los previstos inicialmente en el Programa, impidiendo la planificación en tiempo y forma de los procesos de contratación de Consultores y Licitaciones de Obras; (b) Los presupuestos anuales asignados para los ejercicios 2006 / 07 / 08, resultaron insuficientes para completar los fondos de Contrapartida, (por ejemplo, durante el primer año de ejecución del Préstamo, el pari passu recibido no se ajustaba a los porcentajes acordados, recibiendo 80% de la fuente externa y 20% de la fuente local), y (c) Existieron demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales por parte de los Consultores y Contratistas en algunos casos particulares.

Una debilidad en el diseño del Programa fue no conformar una Unidad Ejecutora desde el inicio, sino que durante la fase inicial, el equipo de ejecución se sustentó en cuatro consultores contratados para llevar a cabo el Préstamo, articulando a su vez, con tres unidades subejecutoras (SECTUR, MOP, DNV). La alta complejidad de la ejecución ameritaba una estructura más fuerte y mejor dotada de recursos desde el comienzo del Programa. En otras palabras, la UEPI en su forma actual recién fue conformada en Noviembre del 2008, es decir más de 3 años después de la firma del préstamo. Por lo tanto, la creación de la UEPI en su configuración final, es un hecho trascendental en la historia de la Ejecución del Programa.

En ese marco, la UEPI planteó medidas que permitieron a comienzos del año 2009 revertir este proceso, a partir de los siguientes: (1) se acordó con los Organismos Subejecutores indicados (con la anuencia del BID) realizar las contrataciones y administración de los Proyectos Ejecutivos desde la Unidad Ejecutora Central y delegar en aquellos, solo la supervisión técnica de los mismos, (2) acelerar los plazos del cronograma futuro, a fin de alcanzar mayor ejecución con el objetivo de conseguir mayor partida presupuestaria del Gobierno Nacional. Una adecuada coordinación ejecutiva por parte de la UEPI posibilitó un manejo más fluido de la gestión integral del Programa.

El cuadro que sigue muestra la aceleración en la ejecución que siguió a dichas medidas.



2. Cartera de Proyectos.

Conformación de la cartera inicial de proyectos. En forma previa a la aprobación del Préstamo (es decir durante la etapa de diseño y negociación entre el Gobierno Argentino y el BID), MINTUR conjuntamente con APN, los gobiernos provinciales y los municipios pertinentes elaboraron estudios de factibilidad y diseños finales para un conjunto de 17 obras de infraestructura por un valor total de USD 7.6 millones. El planteo se orientaba a anticipar los trabajos para facilitar la licitación de dichas obras dentro de los primeros 18 meses de ejecución, una vez aprobada la operación. Los

estudios y diseños siguieron reglamentos e instructivos aplicados por la APN, para las obras al interior de los PN, y los manuales técnicos de las entidades federales responsables de la ejecución de obras de acceso y obras de arquitectura e ingeniería: la Dirección Nacional de Vialidad (DNV) y la Secretaría de Obras Públicas, respectivamente. La lista inicial comprendía 180 iniciativas, de las cuales se destacaban las siguientes:

Cuadro 5: Obras previstas en la etapa de preparación del Programa

Nombre del Proyecto	Costo (USD miles)
Rehabilitación Viejo Expreso Patagónico, Chubut	1,883.5
Parque Costanera del Lago Lácar, San Martín de los Andes, Neuquén	841.9
Pavimento de acceso al Cerro Catedral, San Carlos de Bariloche, Río Negro	811.8
Puesta en Valor Misión Nuestra Señora de Loreto, Loreto, Misiones	637.4
Puesta en Valor Misión San Ignacio Mini, San Ignacio, Misiones	615.2
Puesta en Valor Misión Santa Ana, Santa Ana, Misiones	537.7
Subcentral de incendios Zona Norte y Bahía Rosales, PN Los Alerces	369.5
Mejoramiento de acceso e infraestructura Saltos Nan & Fall, Chubut	331.8
Centro cultural artesanal Mapuche, Junín de los Andes, Neuquén	313.4
Sanitarios públicos Pucará y Hua Hum, PN Lanín	270.1
Puesta en Valor Misión Santa María La Mayor, Santa María, Misiones	211.2
Corredor ciclovía Istmo Quetrihué-Playa Municipal Lago Correntoso, Villa La Angostura, Neuquén	171.9
Muelles Lago Lácar Pucará y Hua Hum, PN Lanín	137.3
Mejoramiento de acceso y portal al Corredor, Piedra del Águila, Neuquén	130.4
Centro de visitantes y portal de acceso, Villa Pehuenia, Neuquén	128.9
Senderos, PN Los Arrayanes	128.2
Sanitarios públicos, PN Los Arrayanes	111.5
TOTAL	7,631.7

Fuente: Documento BID Propuesta de Préstamo de 05-07-2005.

La mayor parte de estas obras fueron efectivamente ejecutadas, aunque no en el plazo previsto originalmente. Si bien la aprobación del Préstamo se efectuó en el año 2005, en el inicio surgieron limitaciones para su fluida ejecución derivadas principalmente de dos aspectos:

- (a) No existía dentro de MINTUR (entonces una Secretaría de Gobierno dependiente de la Presidencia de la Nación) una experiencia desarrollada sobre este particular, tema que fue subsanando a partir de la creación de la Unidad Ejecutora.
- (b) La articulación con los Subejecutores presentó en un principio algunas demoras, propio de las complejidades de conciliación administrativas entre estas y la Unidad Ejecutora.

A continuación se analizan las intervenciones por corredor.

Corredor de los Lagos

En esta región se hilvanaron una serie de obras que tenían por objetivo aumentar el atractivo turístico de la localidad y de toda la región. Habiendo una distancia de 600 km entre el extremo norte del Corredor (San Martín de los Andes), y el extremo sur (Esquel) hay una sinergia entre las distintas intervenciones que además de mejorar el atractivo de cada lugar potencian el interés turístico de todo el conjunto.

Corredor de los Lagos	Monto desembolsado en USD millones				
	Chubut	Neuquén	Río Negro	Total	%
Componente					
Valorización atracciones turísticas	6,6	13,6	8,8	28,9	88%
Información y Promoción en Destino	0,7	0,4	0,7	1,7	5%
Apoyo a la estructuración y promoción corredores				2,1	7%
Total	7,2	13,9	9,5	32,7	100%

Fuente: UEPI

En el área se destinaron USD 32.7 millones, o 69% de los fondos desembolsados. El componente que sobresale es Valorización de las atracciones turísticas con USD 28.9 millones (88% de los fondos invertidos en el CdIL). El resto se repartió en forma similar entre los componentes Información y Promoción en Destino, y Apoyo a la estructuración y promoción de corredores.

Debe mencionarse que en el Corredor de los Lagos se aplicó el “Sistema para informaciones turísticas” SITU, que mejoró notablemente la información turística brindada en los centros de información locales, en términos de centralización, precisión y velocidad de atención al turista. Este sistema también está abierto a las consultas de cualquier interesado a través de Internet.

Se detallan a continuación las principales obras del componente Valorización de las atracciones turísticas.

Principales Obras en el Corredor de los Lagos en USD mio

Intervención	Total	%
Remoción Cenizas Villa La Angostura	7,1	25%
Varias obras Parques Nacionales Río Negro	6,6	23%
Varias obras Parques Nacionales Chubut	3,9	13%
Varias obras Parques Nacionales Neuquén	3,7	13%
Viejo Expreso Patagónico: Taller y Museo Ferroviario	2,4	8%
Repavimentación Acceso Cerro Catedral	2,1	7%
Parque Costanera Lago Lacar	1,7	6%
Otras obras	1,5	5%
Total	28,9	100%
Subtotal APN Corredor de los Lagos	14,2	49%

Fuente: Estado UEPI 2013

En primer lugar deben destacarse la serie de obras y mejoras en los Parques Nacionales de la Región por USD 14.2 mio (49%). Las intervenciones principalmente a mejorar los accesos terrestres y acuáticos, senderos y miradores, señalizaciones, construcciones de sanitarios y oficinas de informes, subcentrales de incendio y otras obras de menor envergadura.

Las demás obras forman parte de las obras emblemáticas del Programa y se analizan en profundidad en la sección “Descripción analítica de las principales obras del programa”.

Los cuadros que siguen detallan las obras más importantes realizadas en los Parques Nacionales del Corredor de los Lagos.

Principales Obras en Parques Nacionales Rio Negro	USD	%
Mejoramiento Acceso Lago Steffen	0,8	13%
Restauracion de Casa de Anchorena, Verde y Roja	1,3	20%
Senderos y Miradores en Isla Victoria	0,6	9%
Senderos a Refugios Red Troncal Catedral	0,5	7%
Senderos y Miradores en Cascada Los Cantaros	0,9	13%
Refuncionalizacion Ctro de interpretacion Mascardi y Pampa Linda	1,2	19%
Señalización PN Nahuel Huapi	0,3	4%
Muelles en Isla Victoria	1,0	15%
Total	6,6	100%

Fuente: UEPI

En la Provincia de Río Negro las obras se focalizaron principalmente en el Parque Nacional Nahuel Huapi.

Principales Obras en Parques Nacionales Chubut	USD	%
Construcción Rompeolas	1,3	33%
Grupo Sanitarios Publicos: Turbio, Los Hitos	0,3	9%
Cableado Electrico y Telefónico PN Lago Puelo	0,6	15%
Puesta en Valor Museo PN Los Alerces	0,3	9%
Construcción Sanitarios Publicos	0,5	13%
Subcentral de Incendio Zona Norte y Bahía Rosales	0,6	16%
Otras obras	0,2	6%
Total	3,9	100%

Fuente: UEPI

En la provincia de Chubut los trabajos se orientaron al PN Lago Puelo y al PN Los Alerces.

Principales Obras en Parques Nacionales Neuquén	USD	%
Mejoramiento de acceso y Mirador Bandurrias	0,3	9%
Construcción Sanitarios Publicos	0,4	12%
Reparación de Puente Río Cha-Chin	0,5	15%
Seis portadas de acceso	0,9	24%
Señalización PN Lanín	0,3	7%
Construcción de Muelles Hua-Hum y Pucara	0,2	7%
Senderos PN Arrayanes	0,2	6%
Senderos y Miradores Villa Traful	0,2	5%
Construcción Sanitarios Publicos	0,2	5%
Construcción de Oficina de Informes PN Arrayanes	0,2	5%
Otras obras	0,2	6%
Total	3,7	100%

Fuente: UEPI

Corredor Iguazú-Misiones

Las obras del Corredor representaron USD 6.1 mio, o el 13% del total desembolsado. La valorización de atracciones turísticas alcanzó un monto de USD 5.5 mio (90% del total), repartiéndose el resto entre Información y Promoción en Destino y Apoyo a la estructuración de los corredores. Las cifras se exhiben a continuación.

Corredor Iguazú-Misiones Monto desembolsado en USD millones		
Componente	Total	%
Valorizacion atracciones turisticas	5,5	90%
Informacion y Promocion en Destino	0,2	3%
Apoyo a la estructuracion y promocion corredores	0,4	7%
Total	6,1	100%

Fuente: UEPI

Las inversiones en Valorización atracciones turísticas tuvieron como principal destino las Misiones, que capturaron USD 3.7 mio, 68% de los fondos del Corredor. Las obras permitieron la recuperación y el apuntalamiento de varias construcciones de las Misiones y mejoraron el acceso turístico dentro de las Misiones.

Otra obra importante es la re-funcionalización del Ex-Hotel Cataratas para Centro de Interpretación que implicó USD 1.8 millones.

De la misma manera que con el Corredor de los Lagos, las mayores atracciones en Iguazú y las Misiones aumentaron el atractivo de la zona en su conjunto como área a visitar.

Principales Obras en el Corredor Iguazú-Misiones USD millones

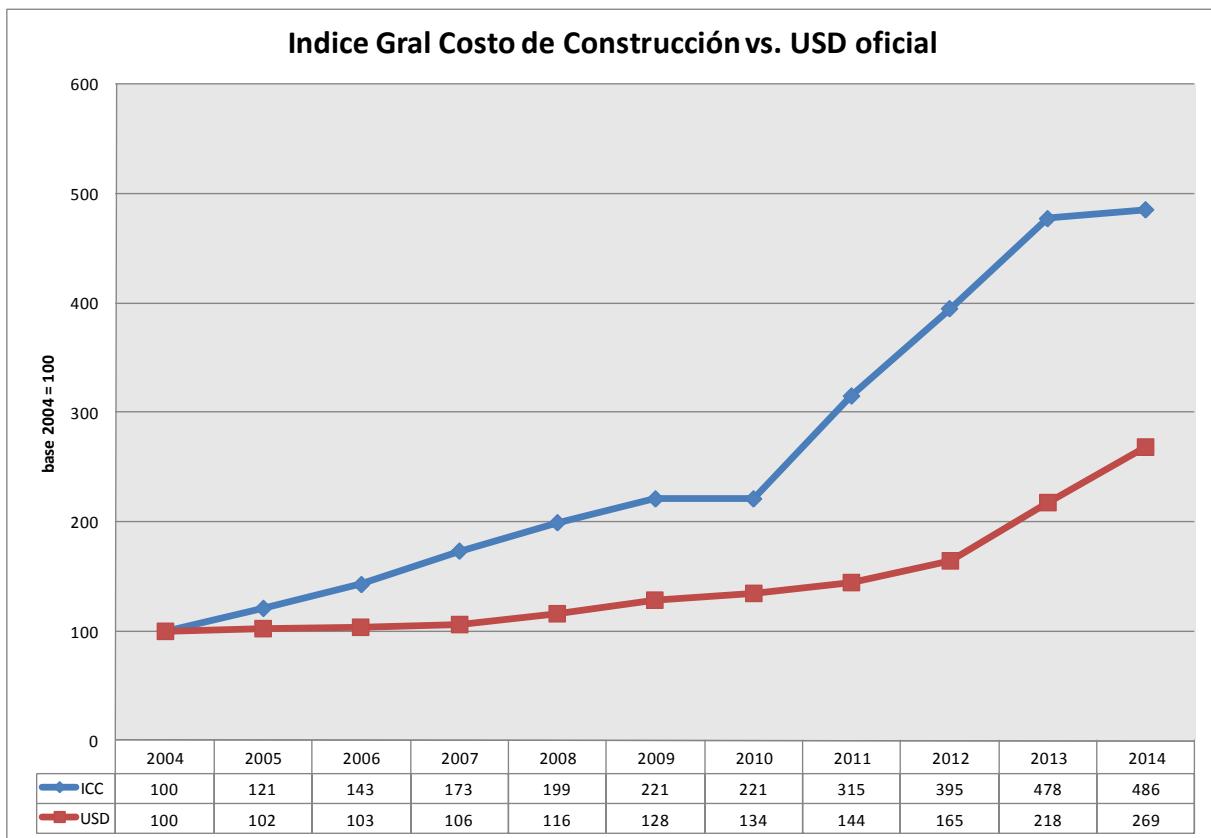
Intervención	USD	%
Puesta en Valor Misión Nuestra Sra. de Loreto	1,4	26%
Puesta en Valor Misión San Ignacio Miní - Santa Ana	1,4	26%
Refuncionalizacion Ex Hotel Cataratas para Ctro de Interpretación	1,8	32%
Mision "Sn. Ignacio-Sta. Ana" proyectos ejecutivos	0,6	10%
Otros	0,3	5%
Total	5,5	100%
Subtotal Misiones Jesuiticas	3,7	68%

3. Reformulación – Priorización de obras.

Causas. Durante el año 2009 se planteó ante el BID (Nota del 11 de marzo del 2009) la necesidad de redefinir las obras que iban a ser ejecutadas con los fondos disponibles. Ello fue motivado por dos factores principales:

1. El ritmo de aumento de los costos de ejecución de las obras superó en forma importante el ajuste de la paridad cambiaria, determinando que los fondos disponibles para el financiamiento (nominados en dólares) sufrieran una merma importante en términos de poder adquisitivo. El Gráfico que sigue expone que mientras el dólar aumentó su valor en Pesos un 118%, los costos de Construcción subieron un 378%. Los datos llegan al 31-Ene-14.

Relación evolución paridad Dólar/peso vs Costo de la Construcción.



Fuente: INDEC

2. En la definición de los perfiles de obra durante la etapa de preparación y diseño, la conformación de los cómputos y presupuestos de obra no se efectuó con los procedimientos técnicos que aseguraran la integralidad de los gastos a efectuar. Los proyectos adolecían en este aspecto de las siguientes deficiencias: (a) no consideración de cargas sociales y otros costos indirectos vinculados a la contratación de personal, (b) no consideración de gastos indirectos, imprevistos, utilidad empresaria y otros conceptos usualmente ligados a las empresas contratistas, (c) falta de precisión en cargos impositivos. Todo ello debió ser revisado en las etapas de licitación y obra por parte de la UEPI y los Sub-ejecutores.

Fundamentos de la priorización: A los efectos de la definición de las obras a ser mantenidas se tomaron en consideración las recomendaciones establecidas en los Planes de Competitividad formulados, que identificaban productos prioritarios y complementarios de cada uno de los corredores. Entre ellos se puede mencionar:

En el Corredor de los Lagos:

- Productos prioritarios: Deportes de Nieve y Pesca.
- Productos Complementarios: Nieve, montañismo, senderismo, rafting, trekking, cultural, pueblos originarios (Mapuches).

En el Corredor Iguazú – Misiones:

- Desarrollos prioritarios: Posadas como puerta de acceso al Corredor.
- Turismo Cultural: Misiones Jesuíticas.
- Turismo Natural y de Aventura.
- Turismo de Eventos, Congresos y Convenciones.

Asimismo, se tomó como otro factor decisivo la orientación establecida en el Marco Lógico en términos de la búsqueda del incremento de turistas extranjeros y su tiempo de estadía. A fin de dar cumplimiento a este objetivo se seleccionaron obras que permitieran dotar del equipamiento y las condiciones necesarias a aquellos atractivos turísticos más requeridos por este tipo de turistas.

4. Análisis de la Ejecución Presupuestaria.

El Estado de Inversiones permite presentar el avance general de la operación, tal como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 6: Estado de Inversiones al 31-12-2013 (en USD)

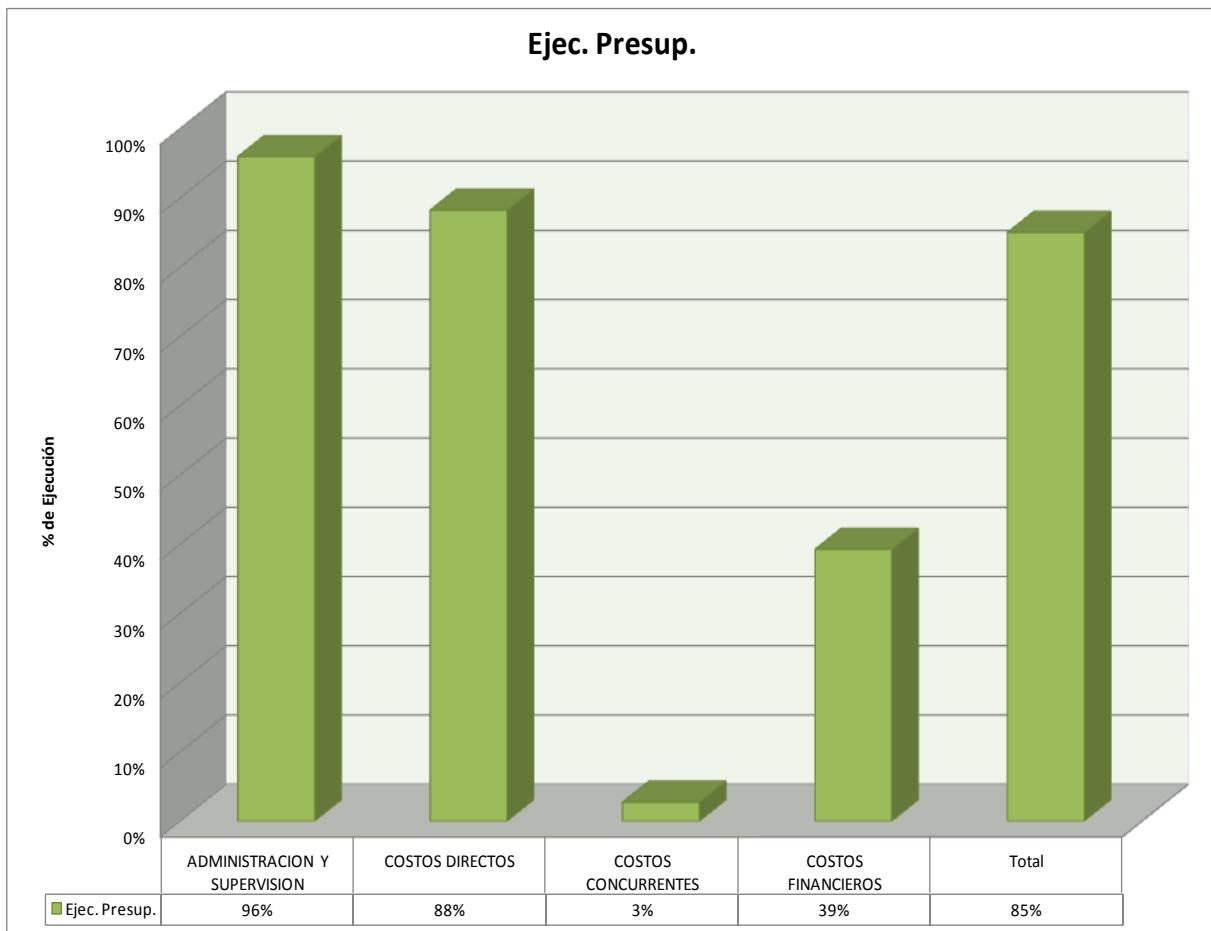
Estado General de Inversiones al 31-12-2013	Presupuesto	Total Ejecutado	Ejec. Presup.
ADMINISTRACION Y SUPERVISION	4.200.000	4.029.481	96%
COSTOS DIRECTOS	47.800.000	42.173.210	88%
COSTOS CONCURRENTES	500.000	13.621	3%
COSTOS FINANCIEROS	3.500.000	1.373.268	39%
Total	56.000.000	47.589.579	85%

Fuente: Estado de inversiones provisto por la UEPI.

A nivel general, el Programa presenta un nivel de ejecución del 85%, mientras su análisis presenta diferente evolución en sus diversos componentes. Con relación a los niveles establecidos de pari-passu, se verifica que mientras la relación se fijó en BID 59,93% - Aporte Local 41.07%, la ejecución muestra resultados similares (real 57% - 43%).

El análisis de las distintas partes en que actúa refleja un comportamiento ajustado a las expectativas. En el Gráfico se verifica que al 30/12/2013 se habían ejecutado el

88% de los Costos directos (que son el componente principal del programa) y el 85% del Total proyectado.



5. Análisis de ejecución de los distintos componentes.

Conforme al estado de Inversiones, focalizando el estudio en las inversiones directas, se observa que se han efectuado obras conforme al siguiente detalle, a nivel desagregado por Componente:

Cuadro 7: Estado de Inversiones al 31-12-2013 por Componente (en USD)

Estado Gral Inversiones 31/12/2013	Presupuesto	Ejecución			Ej. Presup al 12/2013
		AI 12/2012	Ej. 12/13	Total 31/12/13	
Valorizacion y gestion de atracciones turísticas	37.500.000	31.480.520	2.955.112	34.435.632	92%
Informacion y promocion en destino	1.600.000	659.472	41.018	700.490	44%
Apoyo a la estructuración y promoción de los corredores	3.700.000	3.250.591	426.609	3.677.200	99%
Fortalecimiento de la administración turística nacional	5.000.000	2.328.374	1.031.514	3.359.888	67%
Total Costos Directos	47.800.000	37.718.957	4.454.253	42.173.210	88%

Fuente: Estado de inversiones provisto por la UEPI.

Se destaca que los componentes que han tenido un mayor nivel de ejecución son aquellos ligados a la “Valorización y Gestión de atracciones turísticas” (92%) y “Apoyo a la reestructuración y promoción de los corredores” (99%). Mientras “Información y Promoción en destino” (44%) y “Fortalecimiento de la Administración turística nacional” (67%) se ubican por debajo del promedio.

Seguidamente se presentan los valores detallados de cada uno de ellos.

Componente 1:

Cuadro 8: Valorización y Gestión atracciones turísticas al 31-12-2013 (en USD)

Estado General de Inversiones 31/12/13	Presupuesto	Ejecución			Ejec. Presup. Al 12/2013
		Al 12/12	Ej. 2013	Total 12/13	
Valorizacion y gestion de atracciones turisticas	37.500.000	31.480.520	2.955.112	34.435.632	92%
Provincia de Chubut	7.072.578	6.261.115	294.652	6.555.767	93%
Dirección Nacional de Vialidad	1.970	1.970	0	1.970	100%
Secretaría de Obras Públicas	3.121.866	2.507.800	149.829	2.657.629	85%
Administración de Parques Nacionales	3.948.742	3.751.346	144.823	3.896.168	99%
Provincia de Misiones	6.972.443	3.820.253	1.672.424	5.492.677	79%
Dirección Nacional de Vialidad	0	0	0	0	0%
Secretaría de Obras Públicas	3.485.342	2.244.769	631.095	2.875.864	83%
Administración de Parques Nacionales	2.549.054	824.302	928.189	1.752.491	69%
Secretaría de Turismo	938.047	751.182	113.140	864.322	92%
Provincia de Neuquén	13.589.891	13.357.688	199.863	13.557.551	100%
Dirección Nacional de Vialidad	476.157	493.839	0	493.839	104%
Secretaría de Obras Públicas	2.277.269	2.277.010	0	2.277.010	100%
Administración de Parques Nacionales	10.836.465	10.586.840	199.863	10.786.703	100%
Cenizas	7.353.987	7.105.420	7.704	7.113.124	97%
Provincia de Río Negro	9.865.088	8.041.463	788.173	8.829.636	90%
Dirección Nacional de Vialidad	1.511.133	2.104.761	0	2.104.761	139%
Secretaría de Obras Públicas	73.099	73.097	0	73.097	100%
Administración de Parques Nacionales	8.238.716	5.821.470	788.173	6.609.643	80%
Secretaría de Turismo	42.140	42.135	0	42.135	100%

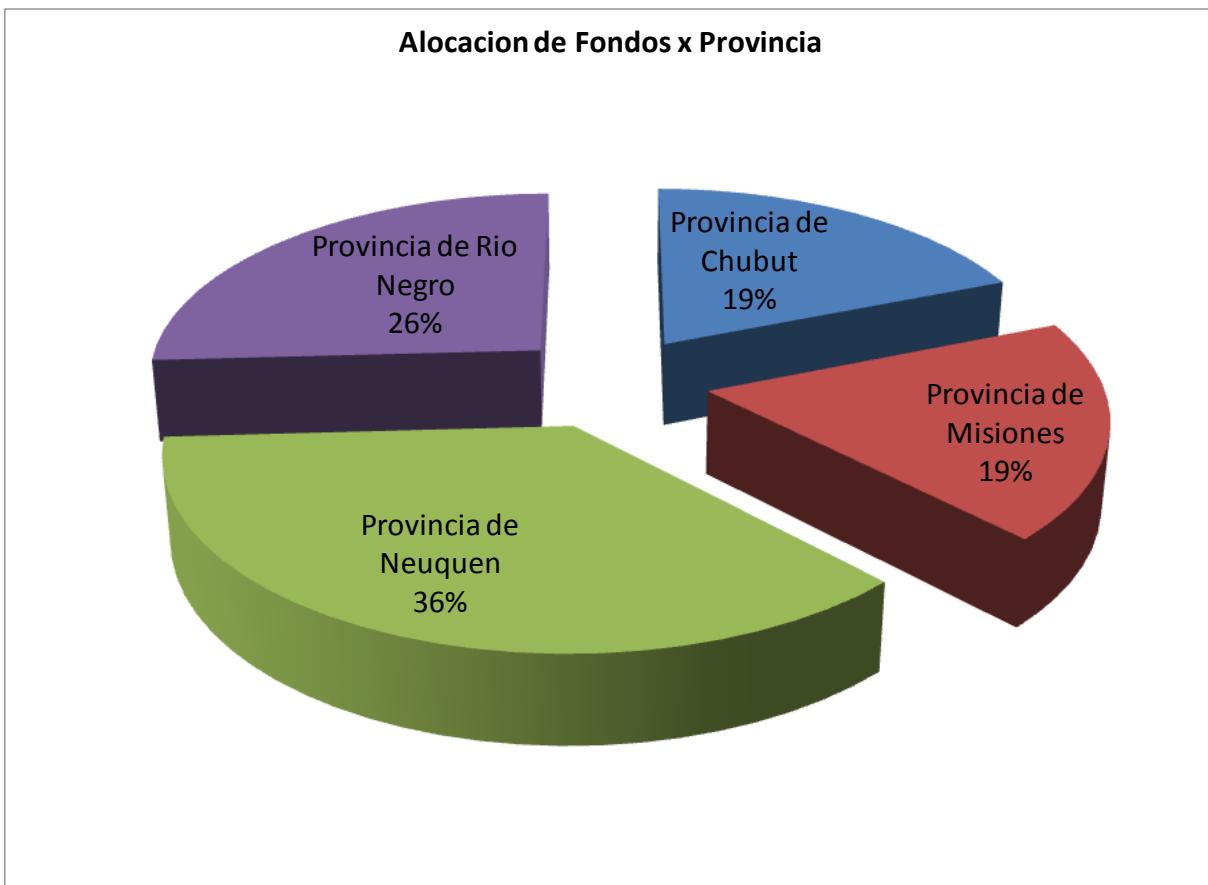
Fuente: Estado de inversiones provisto por la UEPI.

En el Corredor de los Lagos, los avances han sido destacados especialmente en la Provincia de Neuquén (se ejecutó el 100% de lo previsto), mientras que Chubut muestra un saludable 93% de ejecución, estando un poco más retrasado Río Negro 90%. Neuquén fue beneficiada con la emblemática obra Cenizas, el título se refiere a la limpieza de las cenizas que afectaron severamente la localidad de Villa La Angostura después la erupción del Volcán Chileno Puyehue en Junio 2011, cuya ejecución se realizó a través de APN.

En la Provincia de Misiones se ha registrado un nivel de ejecución del 79%, que es levemente inferior al promedio (92%), este retraso relativo está relacionado con el Proyecto 126 “Puesta en Valor Misión Nuestra Sra. De Loreto” (70%), a cargo de la Secretaría de Obras Públicas de la Nación y el Proyecto 167 “Re-funcionalización Ex Hotel Cataratas para Centro de Interpretación” (69%), a cargo de APN. Debe

mencionarse que al 31.12.13 el proyecto 126 se encontraba físicamente finalizado, estando pendiente el pago y su respectiva imputación contable. A esa misma fecha el proyecto 167 tenía un avance de obra del 88%, estando pendiente su pago y la correspondiente contabilización. Información adicional: el Proyecto 167 “Refuncionalización Ex Hotel Cataratas para Centro de Interpretación” tenía vencido el plazo de terminación de obra al momento de presentar el último certificado de avance. Eso motivó que la UEPI solicitara al BID una ampliación de término, que actualmente está pendiente de aprobación por parte de la entidad multilateral. Hasta tanto no llegue dicha autorización no se podrá efectuar el pago ni la contabilización. Se estima que la situación se regularizará en las próximas semanas.

El cuadro siguiente muestra la alocación de Fondos por Provincia según el Presupuesto vigente. Puede observarse la preeminencia de la Provincia de Neuquén, que por otro lado, ha sido la región con nivel más alto de ejecución.



En el plano de las provincias receptoras, el cuadro que sigue refleja el avance de cada uno de ellos.

Estado General de Inversiones 31/12/13	Presupuesto	Ejecución			Ejec. Presup. Al 12/2013
		AI 12/12	Ej. 2013	Total 12/13	
Valorizacion y gestion de atracciones turísticas	37.500.000	31.480.520	2.955.112	34.435.632	92%
Provincia de Chubut	7.072.578	6.261.115	294.652	6.555.767	93%
Provincia de Misiones	6.972.443	3.820.253	1.672.424	5.492.677	79%
Provincia de Neuquén	13.589.891	13.357.688	199.863	13.557.551	100%
Provincia de Rio Negro	9.865.088	8.041.463	788.173	8.829.636	90%

Cuadro 9: Valorización y Gestión atracciones turísticas por Ente Ejecutor al 31-12-2013 (en USD)

Estado General de Inversiones 31/12/13	Presupuesto	Ejecución			Ejec. Presup. Al 12/2013
		AI 12/12	Ej. 2013	Total 12/13	
Valorizacion y gestion de atracciones turísticas	37.500.000	31.480.520	2.955.112	34.435.632	92%
Dirección Nacional de Vialidad	1.989.260	2.600.570	0	2.600.570	131%
Secretaría de Obras Públicas	8.957.576	7.102.676	780.924	7.883.600	88%
Administracion de Parques Nacionales	25.572.977	20.983.957	2.061.048	23.045.005	90%
Secretaría de Turismo	980.187	793.317	113.140	906.457	92%

Fuente: Estado de inversiones provisto por la UEPI.

El análisis de la situación presenta aristas diversas. Por una parte, la DNV tenía originariamente asignadas 14 acciones de inversión, habiéndose reducido luego a 3 (el “Pavimento Acceso a Cerro Catedral” en Bariloche, como referencia fundamental, concentró el 81% de los fondos desembolsados). Este último proyecto tuvo mayores costos, explicados por el avance en el costo de la construcción, que significaron desembolsos 39% superiores a los presupuestados, y que fueron financiados con mayor aporte local.

En el caso de la Secretaría de Obras Públicas de la Nación, en 4 obras se concentra el 84% de las tareas ejecutadas (Expreso Patagónico en Chubut, Puesta en valor Nuestra Señora de Loreto y San Ignacio Miní en Misiones, Costanera del Lago Lácar en Neuquén).

Por otra parte, para APN la situación refleja una actividad más diversificada, con erogaciones ligadas a 41 intervenciones. Sobresale el proyecto Cenizas que representó el 31% de los desembolsos.

Finalmente la ex Secretaría de Turismo, hoy Ministerio de Turismo, mostraba un 92% de grado de avance en ejecución presupuestaria.

Componente 2:

Cuadro 10: Información y promoción en destino al 31-12-2013 (en USD).

Estado General de Inversiones 31/12/13	Presupuesto	Ejecución			Ejec. Presup. Al 12/2013
		Al 12/12	Ej. 2013	Total 12/13	
Informacion y promocion en destino	1.600.000	659.472	41.018	700.490	44%
Provincia de Chubut	24.553	0	0	0	0%
Secretaría de Obras Publicas	24.553	0	0	0	0%
Provincia de Misiones	417.477	169.218	30.896	200.115	48%
Secretaría de Obras Publicas	177.865	60.926	30.896	91.822	52%
Ministerio de Turismo	239.612	108.292	0	108.292	45%
Provincia de Neuquen	423.148	370.059	0	370.059	87%
Secretaría de Obras Publicas	423.148	370.059	0	370.059	87%
Provincia de Rio Negro	71.509	0	0	0	0%
Secretaría de Obras Publicas	71.509	0	0	0	0%
Provincias del Corredor de Los Lagos	562.135	120.195	10.121	130.316	23%
Ministerio de Turismo	133.000	120.195	10.121	130.316	98%
Direccion Nacional de Vialidad	429.135	0	0	0	0%
Información y promoción Corredores	101.179	0	0	0	0%
Ministerio de Turismo	101.179	0	0	0	0%

Fuente: Estado de inversiones provisto por la UEPI.

Se enumeran a continuación las principales intervenciones del componente:

Principales Proyectos de Informacion en Destino

Intervencion	Monto en miles de USD	Participacion
P. 17: "Mejoramiento Acceso al Corredor de los Lagos"	188,2	27%
P. 16: "Centro de Visitantes y Portal de Acceso al Corredor de los Lagos"	181,8	26%
P.81/89/92/109 y 114 Provincias del Corredor de los Lagos	117,3	17%
P.120/148/163 Provincia de Misiones	108,3	15%
P. 164 "Oficina de Información Turística-El Soberbio"	91,8	13%
Subtotal 5 proyectos principales	687,5	98%
Total	701,5	

Las obras realizadas mejoraron los accesos a los Corredores intervenidos, aumentando la calidad de la oferta turística en destino.

Desde el punto de vista de la ejecución presupuestaria se pueden distinguir varios grupos de proyectos: a) proyectos con ejecución parcial, que por distintas causas (entre otras la Realocación de fondos que exigió la intervención en Cenizas) se continúan en el Programa 2606, b) proyectos ejecutados y finalizados en el programa 1648, c) proyectos que inicialmente se incluyeron y, sin ninguna ejecución, finalmente se desistieron y d) el proyecto 188 Sistema de Información Turística que inicialmente fue incluido dentro de este componente, pero se terminó listando y ejecutando dentro del componente 3. El cuadro muestra los importes de cada grupo:

Tipos de ejecucion	Presupuesto	Ejecucion
Ejecucion Parcial 1648// se continuan en 2606	785.831	200.115
Realizados en 1648	556.148	500.376
Finalmente desistidos	156.842	0
realizados en componente 3	101.179	0
Total	1.600.000	700.490

Componente 3:

Cuadro 11: Apoyo a la estructuración y promoción de corredores al 31-12-2013
(en USD).

Estado General de Inversiones 31/12/13	Presupuesto	Ejecución			Ejec. Presup. Al 12/2013
		AI 12/12	Ej. 2013	Total 12/13	
Apoyo a la estructuracion y promocion de los corr	3.700.000	3.250.591	426.609	3.677.200	99%
Apoyo a la estructuracion y promocion de los co	1.073.293	716.011	411.940	1.127.951	105%
Secretaría de Turismo	1.073.293	716.011	411.940	1.127.951	105%
Provincia de Misiones	404.337	404.320	0	404.320	100%
Secretaría de Turismo	404.337	404.320	0	404.320	100%
Provincias del Corredor de Los Lagos	1.554.087	1.480.226	0	1.480.226	95%
Secretaría de Turismo	1.554.087	1.480.226	0	1.480.226	95%
Información y promoción Corredores	668.283	650.034	14.669	664.703	99%
Ministerio de Turismo	668.283	650.034	14.669	664.703	99%

Fuente: Estado de inversiones provisto por la UEPI.

A continuación se enumeran los principales proyectos del Componente 3:

Intervencion	Monto en miles de USD	Participacion
P.173: Plan de Competitividad Turistica CdIL	693,1	19%
P.188 y191: Diseño e Implementación SITU	664,8	18%
Plan de Comunicación Zona Cenizas	489,0	13%
P.210: Programa de Gestión de Calidad Turística	338,7	9%
P.175: Plan de Competitividad Turistica Misiones	330,5	9%
P. 203: SIGO y Buenas Practicas CdIL	328,8	9%
P.204: Buenas Practicas Misiones	269,0	7%
P.209: Plan de Capacitacion CdIL	100,1	3%
P190: Diseño Definitivo Plan de Corredores	91,3	2%
Subtotal 9 proyectos principales	3.305,3	90%
Total	3.680,2	

Los planes de competitividad turística (Proyectos 173 y 175), sirvieron para definir las prioridades y lineamientos estratégicos en los Corredores intervenidos y con ello mejorar el manejo de los Parques Nacionales dentro de las áreas intervenidas.

Otro componente que debe destacarse es el programa SITU “Sistema de Información Turística” (Proyectos 188 y 191) cuya implementación mejoró la información turística en todas sus dimensiones. El objetivo del SITU fue mejorar los niveles de información sobre atractivos y actividades turísticas para redistribuir el flujo de visitantes y alargar la estadía.

Antes del plan SITU la información brindada en destino a los turistas en las secretarías de turismo estaba disponible de manera dispersa en carpetas, donde se encontraban datos locales de servicios de Alojamiento, Gastronomía, Actividades Turísticas, Agencias y Guías de turismo, Transporte, etc. En temporada alta la consulta manual a las carpetas con la información de cada rubro generaba demoras en la atención del público que se volcaba masivamente en busca de orientación. La implementación del SITU permitió almacenar en un mismo sistema toda la información de los Corredores turísticos intervenidos, informatizando toda la tarea, de esta manera hoy un visitante en Bariloche puede consultar todos los datos de la localidad rionegrina así como también, el alojamiento disponible en, por ejemplo, San Martín de los Andes y las actividades a realizar en esta última plaza. Los tiempos de consulta también disminuyeron agilizándose la atención. El sitio también es accesible al gran público por internet. Actualmente se reciben en temporada alta más de 5000 consultas diarias lo que da una idea de su masividad. En el Anexo se brinda mayor información del SITU.

Entre las intervenciones tendientes a mejorar la calidad del servicio turístico, y con ello su competitividad, deben mencionarse los programas de Calidad Turística, Buenas Prácticas, Capacitación, SIGO “Sistema Inicial de Gestión de Gestión Organizacional” y Directrices Ambientales. Estos programas se implementaron a través de cursos dictados por consultores en los Corredores intervenidos, los destinatarios fueron: hoteles, restaurantes, agencias de turismo, empresarios y emprendedores turísticos, artesanos habilitados, guías de turismo habilitados, empresas de transporte turístico, funcionarios Municipales, Provinciales y Nacionales del área de Turismo y otros. Las acciones tuvieron gran repercusión en los Corredores registrándose más de 1000 participantes para la totalidad de los cursos.

Componente 4:

Cuadro 12: Fortalecimiento de la administración turística nacional al (en USD).

Estado General de Inversiones 31/12/13	Presupuesto	Ejecución			Ejec. Presup. Al 12/2013
		Al 12/12	Ej. 2013	Total 12/13	
Fortalecimiento de la administración turística nacional	5.000.000	2.328.374	1.031.514	3.359.888	67%
Secretaría de Turismo	5.000.000	2.328.374	1.031.514	3.359.888	67%

Fuente: Estado de inversiones provisto por la UEPI.

Forman este componente 8 proyectos que a la fecha de cierre se encontraban finalizados debiendo reimputarse las partidas contables de presupuesto asignado. Se enumeran a continuación las principales intervenciones del Componente:

Principales Proyectos de Fortalecimiento de la Administracion Turistica Nacional

Intervencion	Monto en miles de USD	Participacion
P. 176: "SIGINA" Sistema Integrado de Gestión Administrativa	955,3	28%
P.193: Estudio de Oferta y Demanda en las Areas Protegidas	756,5	23%
P.186 y 187: Diagnostico, identificacion de Obras y Acc. De Fortalecimiento	381,9	11%
P.192: "SIET" Sistema de Informacion y estadísticas turísticas	373,2	11%
Proyecto 184 Elaboración de un estudio de Estado de Situación de los Espacios Turísticos Prioritarios del tiempo 1 del PFETS	341,5	10%
P.169: Desarrollo RRHH, Cultura y Organización	320,3	10%
Subtotal 6 proyectos principales	3.128,7	93%
Total	3.359,9	

La inversión más importante, tanto cuantitativa como cualitativamente, fue el proyecto SIGINA “Sistema Integrado de Gestión Administrativa” sirvió para dotar al MINTUR de una herramienta informática unificada, que permitió simplificar el software del Organismo y unificar todos los procesos informáticos, que a la sazón se encontraban dispersos, en un solo sistema. El SIGINA fue desarrollado e implementado por la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). El software cuenta con distintos módulos (Administración, Cuentas, Contratos, Liquidación de Haberes, etc.) que permiten un manejo unificado, ágil y dinámico de la información y la gestión dentro del MINTUR. Dentro de las inversiones del SIGINA deben incluirse, además del software, la compra de 6 servidores de datos y 80 PC con sus respectivas licencias. Los usuarios coinciden en afirmar que el SIGINA cambió la forma de gestión dentro del MINTUR.

El Proyecto 193 “Estudio de la Oferta y Demanda en las Aéreas Protegidas”, permitió identificar los atractivos turísticos de los PN en las áreas intervenidas, determinar la capacidad máxima de visitantes anuales en el marco de un desarrollo turístico-ambiental sustentable a través de los planes de gestión y adecuar y mejorar las instalaciones en línea con los objetivos fijados.

Otro importante proyecto informático fue el SIET “Sistema de Información y Estadística Turística”. El SIET es una herramienta informática que tiene el objetivo de dotar de una plataforma para recopilar, procesar, analizar y difundir información relevante para la toma de decisiones del sector turístico. A través de sus distintas aplicaciones es posible acceder a la información relevante del sector, armar series de datos geo-referenciados, hacer análisis visual y territorial, mejorando el proceso de información pre-existente. Debe mencionarse la distinción internacional obtenida por el SIET, que en Abril 2013, ganara el Premio Puntogov-ASAEC, otorgado por la prestigiosa institución Red de Gobierno Abierto (Opengovpartnership.org) señalándola dentro de las iniciativas “centradas en las necesidades efectivamente

relevadas de los ciudadanos”. En el Anexo pueden encontrarse mayores detalles de las principales acciones de fortalecimiento.

Tanto las acciones pertinentes al Componente 3 como al 4 pueden encuadrarse bajo la perspectiva del fortalecimiento. Ambos se ejecutaron a partir de la preparación e implementación de un plan de competitividad para cada uno de los corredores. El mismo incluyó: el desarrollo de productos turísticos; la capacitación de profesionales de la industria en aspectos relacionados con mejora del servicio, gestión empresarial, desarrollo y comercialización efectiva de productos turísticos; la capacitación de técnicos en los gobiernos sub-nacionales en planificación y gestión del desarrollo turístico y protección ambiental; la sensibilización de las comunidades locales sobre beneficios, oportunidades de empleo y negocio del desarrollo turístico y posibles riesgos de dicho desarrollo; y actividades de promoción del respectivo corredor en el mercado internacional.

6. Reasignación de partidas a lo largo del Programa

La emergencia ambiental producida por la erupción del volcán Puyehue, trajo aparejada la necesidad de reasignar partidas para atender la situación, esta tarea implicó la demora de algunas obras y de componentes blandos del Programa, que se realizarán bajo el nuevo Programa 2606. El diferimiento temporal de dichas obras no afectó los resultados globales del Programa.

B. Estructura de funcionamiento.

1. La UEPI.

MINTUR es responsable de la dirección, coordinación, gestión y administración general, manejo financiero-contable, seguimiento y evaluación del Programa. Para ello cuenta con un equipo técnico – administrativo que actúa como Unidad Ejecutora Central de Coordinación y Administración del Programa, conformada por una Coordinación General, y tres Coordinaciones sectoriales; Coordinación de Proyectos de Inversión, Coordinación de Acciones de Fortalecimiento, y Coordinación de Administración y Finanzas.

Asimismo, MINTUR es responsable de la administración de los recursos del Programa y de mantener la relación con el Banco en lo atinente a la operatoria de los recursos del financiamiento, transfiriendo a los tres Organismos Sub-ejecutores los

fondos provenientes del Banco necesarios para la ejecución de sus actividades, de acuerdo a los procedimientos que se exponen en el presente Manual.

2. Los Sub- Ejecutores.

Cada una de las Unidades Subejecutoras, es responsable, de la dirección, coordinación, gestión y administración, manejo financiero-contable, seguimiento y evaluación de la parte del Programa bajo su responsabilidad.

Para ello cuenta con un equipo técnico – administrativo que actúa como Unidad Subejecutora que reporta en estos aspectos del Programa a la Unidad Ejecutora central.

Cada una de estas está conformada por una Coordinación General, y diferentes Coordinaciones sectoriales, dependiendo de la estructura organizativa acordada.

3. Estándares y control de calidad.

A los efectos de este análisis se utilizaron los estudios¹⁷ sobre el funcionamiento de los esquemas organizacionales y de gestión del Préstamo por parte de la UEPI y las dificultades que se presentaron para el cumplimiento de las actividades planificadas y capacidad de resolverlas. Se relevaron deficiencias, se indagó sobre los motivos de éstas y se identificaron posibles riesgos operacionales.

4. Mecanismos de control interno.

Se observa que en términos generales el esquema organizacional y de gestión del programa estudiado fue adecuado, tanto en los aspectos de gestión e institucionales, como de recursos humanos y financieros. Los sistemas de Información utilizados son UEPPEX y otros vinculados.

¹⁷ Análisis de desempeño del Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos. Maximiliano Marqués. Agosto 2011.

Capacidad institucional.

Por capacidad institucional se entiende la disponibilidad, por parte de una Unidad Ejecutora, de recursos humanos, materiales y equipos, en términos de planificación, organización, dirección y control, de tal forma que permitan la adecuada ejecución de un programa y el manejo eficaz y eficiente de dichos recursos.

Programación de Componentes. La UEPI tiene asignada la función de elaborar y presentar al Banco el POA consolidado del Proyecto, mientras que los subejecutores tienen como función preparar, evaluar y dar seguimiento al Plan Operativo Anual que les compete. En el Manual Operativo del Programa se establece que los subejecutores deben enviar la información para que la UEPI la consolide, pero se establece tipo y periodicidad de los informes que deben presentar. No se disponen procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan identificar el cumplimiento de los Planes y Programas, proceso que se encuentra en etapa de diseño.

Planificación y Organización: Con respecto a la administración de cartera de proyectos y los tiempos de aprobación, si bien la aprobación de cada proyecto depende de la complejidad del mismo, en la APN el tiempo promedio para la contratación de un consultor individual es de 55 días desde que la terna con el consultor propuesto es elevada para su aprobación al Banco hasta que es aceptada la contratación del consultor por el directorio de la APN. Una vez finalizado el Proyecto ejecutivo, se eleva a Turismo para lograr la no objeción del Banco al futuro llamado a licitación, que demanda otros 30 días y finalmente otros 30 días entre la publicación y la presentación de propuestas. Adicionalmente, se demora entre 20 y 30 días para la evaluación de las propuestas y la elevación para la no objeción del Banco, y otros 30 días hasta que Parques aprueba la ejecución o 20 días más dependiendo si la misma debe volver a pasar por Turismo para su aprobación.

Monitoreo de Proyectos / Mantenimiento de inversiones:

MINTUR: La relación del MINTUR con los Municipios y Provincias ha sido fluida y productiva. En relación al sistema de monitoreo y evaluación, en la actualidad es realizado usando una planilla donde se ingresa la información de los procesos de los Componente 1 y 2.

APN: En cuanto al monitoreo y la evaluación de proyectos (además de lo establecido por el Presupuesto Nacional que requiere informar acerca del avance físico financiero trimestral), la APN cuenta para el monitoreo con los informes de los inspectores y de los responsables de infraestructura de cada Parque, a lo que se suma el seguimiento que se realiza desde la institución.

En relación al mantenimiento de las inversiones y obras, se realizan visitas a las obras realizadas, que al finalizar su ejecución pasan a formar parte del Patrimonio de cada Parque, con su consecuente responsabilidad sobre el mantenimiento de cada edificio. Asimismo se realizaron visitas con el responsable el Proyecto por parte del Banco.

C. Revisiones de la Auditoría General de la Nación.

Se revisaron todos los documentos disponibles al 28 de Febrero de 2014 relativos a la revisión de los Estados Financieros del Programa. En opinión de la Auditoría General de la Nación, los estados financieros y notas anexas así como la información financiera complementaria, de los períodos revisados, exponían razonablemente la situación financiera del Programa en las distintas fechas citadas, así como las transacciones realizadas durante los ejercicios finalizados en esas fechas, de conformidad con prácticas contable-financieras usuales y con los requisitos establecidos en el Contrato de Préstamo. Ver anexo para mayor información.

D. Resumen de visitas del consultor a las obras del programa

A continuación se formulan comentarios sobre las obras del Programa BID A 1648 a las cuales el consultor tuvo oportunidad de visitar.

Resumen Ejecutivo

Corredor de los Lagos:

Las 4 obras emblemáticas de la región han mejorado los atractivos turísticos y con ello la competitividad internacional del Corredor.

La mejor prueba es que al ser consultados los beneficiarios sobre otras intervenciones que favorecerían la competitividad han respondido sugiriendo obras complementarias a las existentes. Las excepciones son VLA, el proyecto Cenizas no requiere obras complementarias, y Esquel, que ve preferible potenciar su competitividad como centro de esquí.

Corredor Iguazú-Misiones

En opinión de altos funcionarios provinciales las obras mencionadas han mejorado el estado general de las Misiones, la calidad de la visita, permitiendo la sostenibilidad a largo plazo de las Ruinas, que antes de las intervenciones, en algunos casos, se encontraba comprometida. En el mismo sentido, resaltan que la puesta en Valor de la Capilla de Nuestra Sra. de Loreto aumentó la atracción de la Vía Procesional, por el valor histórico de la Capilla.

Los beneficiarios se encuentran altamente satisfechos con las obras y, dentro de los impactos positivos, subrayan el crecimiento urbano del sector turístico de la ciudad de San Ignacio.

También indicaron que se asigna un alto impacto al futuro proyecto de Remodelación y Ampliación del Centro Interactivo, y que según la opinión de expertos internacionales esto será una verdadera “locomotora” que dará mayor impulso al Corredor de las Misiones Jesuíticas.

Como proyectos a largo plazo señalan el desarrollo de un corredor internacional de Misiones Jesuíticas que abarque también a Brasil y Paraguay.

Ver sección completa en Anexo

III. Resultados y efectos del Programa (basados en el PMR)¹⁸.

1. Revisión de impactos globales del Programa.

Los indicadores explicitados en el Marco Lógico, como Indicadores de Fin e Indicadores de Propósito, fueron ajustados al nuevo instrumento de relevamiento de Impactos y Resultados del Programa: Progress Monitoring Report o PMR, acordado entre el MINTUR y el BID. En el esquema propuesto por el PMR se mantuvieron los mismos objetivos aunque se redujo la cantidad de indicadores a monitorear.

A continuación se analizan los indicadores establecidos bajo el esquema PMR.

Indicadores de Impacto		Línea de base (2004)	2013		
			Planeado	Alcanzado	% cumplimiento
Indicador 1	Proporción de turistas extranjeros, en el Corredor de los Lagos, en relación al total de turistas (%)	21%	30%	28%	93%
Indicador 2	Incremento del gasto promedio diario de visitantes extranjeros en la Misión Jesuítica Guarani (USD)	13	23	26	113%
Indicador 3	Millones de pernoctaciones anuales en el Corredor de los Lagos	3,3	3,5	4,5	128%

Indicadores identificados como Impactos

Indicador 1: En el Corredor de los Lagos, se planeaba aumentar la proporción de turistas extranjeros aumenta del 21% del total, en 2004, al 30% del total, en 2012.

Turistas No Residentes en el Corredor de los Lagos

	Objetivo	% Real No Residentes	% Cumplimiento Objetivos
2004	21%	21%	
2010	30%	29%	97%
2011	30%	26%	88%
2012	30%	28%	93%
2013	30%	28%	93%
Incremento	43%	32%	

Fuente: Elaboración propia en base a EOH Indec y datos ST locales.

¹⁸ A partir de la comparación entre las estadísticas locales y las nacionales, esta Consultoría detectó una subestimación (entre el 5 y 32%, dependiendo del año) de la cantidad de turistas, en la EOH, que incorpora con cierto rezago nuevos establecimientos hoteleros. En término de pernoctaciones en el Corredor de Los Lagos las diferencias superaron 1.1 millón en 2013. Teniendo en cuenta estos y otros elementos se reformularon los datos desde la línea de base. En el Anexo h) se hace un análisis detallado de las principales distorsiones y los procedimientos de corrección.

Nótese que 2011 y 2012 tienen el “efecto cenizas” que impactó más negativamente en el turismo no residente que en doméstico. El año 2013 no vio aumentada la proporción de turistas no-residentes. La meta prevista es razonablemente alcanzada.

Indicador 2: Los visitantes extranjeros a las Misiones Jesuíticas aumentan su gasto promedio diario de USD 13 en 2004 a USD 23 en 2012.

Análisis: Conforme a los datos relevados la provincia de Misiones, aproximadamente el 20% de los visitantes son de origen extranjero (de ellos el 60% provienen de MERCOSUR). Aunque no existen registros sistemáticos sobre gasto diario promedio, la opinión prevaleciente entre los expertos consultados, tanto del sector privado como del sector público, ubicaba el gasto promedio en rango de USD 26-30 por día. A los efectos del presente trabajo, conservadoramente se seleccionó el valor menor de dicho rango.

Indicador 3: En el Corredor de los Lagos, la cantidad de pernoctaciones sube de 3.07 millones en 2004 a 3.5 millones desde 2010 en adelante.

Como muestra el cuadro que sigue en este caso no hay diferencias entre la línea de base real y la planeada. Usando los datos de la EOH, los objetivos se cumplen 96%.
Pernoctaciones en millones

	Objetivo Fin de Proyecto Sin Ajustar	Objetivo Fin de Proyecto Ajustado	Datos Reales EOH	% Cumplimiento Objetivos
2004	3,1	3,1	3,1	100%
2010	3,5	3,5	3,6	104%
2011	3,5	3,5	2,7	77%
2012	3,5	3,5	3,2	90%
2013	3,5	3,5	3,4	96%
Incremento	13%	13%	8%	

Fuente: Elaboración propia en base EOH

Obsérvese que la situación mejora notablemente si se usan los datos de las ST Municipales. Así los objetivos son superados 28% en 2013.

Pernoctaciones en millones

	Objetivo Fin de Proyecto Sin Ajustar	Objetivo Fin de Proyecto Ajustado	Datos Reales ST	% Cumplimiento Objetivos
2004	3,1	3,1	3,1	100%
2010	3,5	3,5	4,4	125%
2011	3,5	3,5	3,5	99%
2012	3,5	3,5	3,8	109%
2013	3,5	3,5	4,5	128%
Incremento	13%	13%	44%	

Fuente: Elaboración propia en base ST locales.

Para tener una idea del impacto económico que tiene usar una fuente de información u otra, se ha preparado el siguiente cuadro en el que se muestra total de

pernoctaciones medido por las ST Municipales, el mismo indicador medido por la EOH, la diferencia y, estimando el costo del pernocte en el CdIL en \$ 280 se ha procedido a valorar la diferencia en USD. El resultado, sólo para el 2013, alcanza los USD 40.8 millones (o el 73% del monto del A1648).

Año	ST	EOH	Diferencia	\$Pernoctación	\$Total	AR\$/USD	Total en USD
2013	4.478.349	3.356.292	1.122.057	280	314.175.926	7,7	40.802.068

Fuente: Elaboración propia en base ST locales.

2. Revisión de resultados.

A continuación se presentan los indicadores establecidos.

Indicadores identificados como Resultados

	Indicadores de Impacto	Unidad de Medida	Línea de base (2004)	2013		
				Planeado	Alcanzado	% cumplimiento
Indicador 4	Visitantes a Bariloche, San Martín Andes, Villa Angostura y Esquel (línea base y planeado ajustado a estadísticas nacionales)	visitantes	816.882	948.663	1.039.542	110%
Indicador 5	Ingresos generados por los Parques Nacionales Lanín, Nahuel Huapi- Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces. USD	USD	1.130.000	2.340.000	2.681.489	115%
Indicador 6	Visitantes a San Ignacio Miní, en el área de las Misiones Jesuíticas Guaraníes.	visitantes	202.831	368.400	243.712	66%
Indicador 7	Tarifa de entrada para visitante extranjero a las Misiones Jesuíticas. USD	USD	3,00	5,30	8,00	151%
Indicador 8	Ingresos totales provenientes x recaudación de uso (pasajeros), servicios especiales y concesiones del Viejo Expreso Patag. USD	USD	224.160	991.600	217.554	22%

Indicador 4: El total de visitantes en el Corredor de los Lagos sube de 816.882 en 2004 a 948.663 en 2010. Línea de base: 816.882 visitantes.

Análisis:

Existe una discrepancia entre los objetivos formulados en 2004 y los datos turísticos estadísticamente disponibles. Las principales razones de estas diferencias se exponen detalladamente en el anexo “Comentarios sobre estadísticas usadas”, cuya lectura se sugiere.

Se explican a continuación las correcciones realizadas. Al contrastar los datos entre las Secretarías de Turismo locales y EOH (INDEC), por un lado, y ETI (INDEC), por el otro, esta consultoría detectó diferencias entre una y otra fuente. En la fijación de la línea de base las cifras incorporadas en el documento de proyecto para el año 2004 eran 990.250 turistas, no pudiéndose determinar con precisión la fuente usada, mientras alcanzarían a 816.882 con referencia EOH, Indec, para esa fecha. Corrigiendo la línea de base y los valores meta/objetivo se puede evaluar el grado de éxito en este indicador.

Así de la línea de base original de 990.250 visitantes, con un objetivo al fin del proyecto de 1.150.000 (o sea un incremento del 16%), pasaríamos a una línea de base real de 816.882 y un objetivo de 948.664.

Total Turistas CdIL

Año	Total Turista A 1648	Total Turista A 1648 respectando incrementos A1648 (1)	Total Turistas EOH (2)	% Logro = (2)/(1)
2004	990.250	816.882	816.882	
2010	1.150.000	948.664	986.794	104%
2011	1.150.000	948.664	799.046	84%
2012	1.150.000	948.664	902.284	95%
2013	1.150.000	948.664	964.815	102%
Incremento	16%	16%	18%	

Fuente: Elaboración propia en base datos EOH y ST locales

Del cuadro anterior surge un cumplimiento del 102%, los turistas se incrementaron en 18%, frente al objetivo de 16%, y la cantidad fue de 964.815 frente a 948.664 comprometidos. Si se usan los datos de las ST Locales la performance es significativamente mejor y hay un sobrecumplimiento del 10%, la cantidad de turistas alcanza a 1.039.542.

	Total Turistas A 1648	Total Turistas respetando incrementos A1648 (1)	Total Turistas ST (2)	% Logro= (2)/(1)
2004	990.250	816.882	816.882	100%
2010	1.150.000	948.664	1.084.712	114%
2011	1.150.000	948.664	879.216	93%
2012	1.150.000	948.664	953.408	101%
2013	1.150.000	948.664	1.039.542	110%
Incremento	16%	16%	27%	

Fuente: Elaboración propia, en base datos ST Locales y EOH Indec

Indicador 5: El total de ingresos propios de APN, en los Parques Nacionales del Corredor de los Lagos, sube de USD 1.130.000 en 2004 a USD 2.340.000 del 2010 en adelante.

Análisis. El cuadro que sigue expone la tendencia de los recursos.

Base 2004 USD 1.130.000		Datos reales					
Año	Objetivo A 1648	Lanín	Nahuel Huapí	Lago Puelo	Los Alerces	Total	% Logro
2004 Linea de Base	1.130.000	192.182	746.856	46.769	144.193	1.130.000	
2010	2.340.000	341.283	1.352.395	65.527	203.396	1.962.601	84%
2011	2.340.000	329.022	1.319.246	128.312	425.109	2.201.688	94%
2012	2.340.000	265.932	1.242.930	92.350	311.141	1.912.353	82%
2013	2.340.000	386.446	1.818.689	168.537	307.817	2.681.489	115%
Incremento respecto LB	107%	101%	144%	260%	113%	137%	

Fuente: Parques Nacionales

La recaudación lograda supera a la establecida en los objetivos (meta cubierta en 115%), alcanzó a diciembre de 2012 un crecimiento del 69%, frente al 107% planteado. El fenómeno cenizas y, recientemente, el rebrote de Hanta Virus (Esquel) conspiraron en contra del logro del objetivo. Más allá de los objetivos de ingresos y en línea con lo afirmado por la UEPI, las estadísticas confirman el aumento de los visitantes a PN.

Las inversiones realizadas en los Parques del Corredor de los Lagos (USD 14.2 mio), en el marco del Programa A 1648 parecen haber tenido impacto en el aumento de visitantes a dichos lugares.

Área Protegida	2004	2009	2010	2011	2012	2013	2013/LB
Lago Puelo	41.969	96.714	90.857	82.036	120.554	211.878	405%
Los Alerces	128.786	133.883	168.245	194.506	143.943	179.214	39%
Nahuel Huapi	313.448	308.351	332.042	263.231	279.360	383.131	22%
Lanín	s/d	85.643	97.662	72.994	51.321	84.172	
Total CdL	484.203	624.591	688.806	612.767	595.178	858.395	77%
Iguazú	823.455	964.074	1.214.763	1.221.267	1.349.801	1.211.536	47%
Total Parques A 1648	1.307.658	1.588.665	1.903.569	1.834.034	1.944.979	2.069.931	58%
Total Nacional	2.251.967	2.718.492	3.101.108	3.126.977	3.286.179	3.414.903	52%

Fuente: Parques Nacionales

Indicador 6: En el área de las Misiones Jesuíticas Guaraníes, el total de visitantes a San Ignacio Miní llega a 368,400 en 2010. Línea de base: 202,831 visitantes en 2004.

Análisis. El cuadro que sigue expone la tendencia de visitantes.

Año	Objetivo A 1648	Datos reales	
		Total	% Logro
2004	202.831	202.831	
2010	368.400	244.058	66%
2011	368.400	270.951	74%
2012	368.400	305.514	83%
2013	368.400	243.712	66%
Crecimiento	82%	20%	

Fuente: Provincia de Misiones

El dato de visitantes de 2013 (66% del valor esperado) refleja un crecimiento del 20% desde el año 2004. De acuerdo a las autoridades, la caída de visitantes está en línea con la menor cantidad de turistas observada en Iguazú en el último año.

Indicador 7: La tarifa promedio de entrada a las Misiones Jesuíticas aumenta de un promedio de USD 3 en 2004 a USD 5.30 al final del Programa.

Análisis. El cuadro que sigue expone la evolución tarifaria.

Año	Objetivo A 1648	Datos reales	
		Total	% Logro
2009	5,3	3,8	72%
2010	5,3	5,0	95%
2011	5,3	4,9	93%
2012	5,3	5,5	103%
2013	5,3	8,0	151%
Crecimiento	0%	109%	

Fuente: Provincia de Misiones

Conforme a los datos de ingresos a las Misiones Jesuíticas la tarifa alcanzó la cifra de USD 5.5 y USD 8.0 en los años 2012 y 2013. El valor promedio del último período relevado alcanza al 151% del precio objetivo definido en el indicador. La tarifa de acceso asciende a \$ 70 para extranjeros (USD 12.4), \$ 60 para latinoamericanos (USD 10.6), \$ 50 para argentinos (USD 8.8) y \$ 20 para residentes en la provincia de Misiones y jubilados del régimen nacional (USD 3.5).

Indicador 8: Los ingresos totales provenientes de recaudación de uso (pasajeros), servicios especiales y concesiones del Viejo Expreso Patagónico alcanzan USD 991.600 desde el 2010 en adelante.

Análisis. El cuadro que sigue expone la evolución de los ingresos.

Año	Base 2004 USD 224.160 Objetivo A 1648	Datos reales	
		Total	% Logro
2004	224.160	224.160	100%
2010	991.600	402.790	41%
2011	991.600	432.321	44%
2012	991.600	419.704	42%
2013	991.600	217.084	22%
Crecimiento	342%	-3%	

Fuente: VEP

Conforme a los datos relevados¹⁹ la recaudación, neta de comisiones por venta, alcanzó al 22% de los objetivos planteados en el Marco Lógico. Los ingresos del VEP fueron 3% menores que la línea de base. Con respecto al VEP parece oportuno partir del siguiente cuadro:

Pasajeros transportados por el VEP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pasajeros	27.015	33.490	24.768	24.938	22.827	19.144	19.001

Fuente: VEP

Como puede observarse los pasajeros transportados vienen decreciendo desde el año 2008. En aquel momento Esquel fue afectada por la erupción del volcán Chaitén. Luego de dicho suceso el turismo, como se muestra en el cuadro a continuación, se recuperó rápidamente llegando a su cenit en el año 2011. Recordar que en esa coyuntura las localidades situadas al norte del CdIL fueron afectas por el volcán Puyehue, pero Esquel no, pudiendo capturar en dicho período parte de la demanda insatisfecha destinada a SCB y SMA.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Turistas	120.062	103.211	120.524	139.564	141.572	112.762	106.009

Fuente: ST Esquel.

Así mientras el turismo siguió creciendo entre 2009 y 2011, la cantidad de pasajeros del VEP no paró de caer. Al ser consultadas por este fenómeno las autoridades de la ST Región Oeste respondieron que la demanda viajes se mantuvo pero lo que bajó es la disponibilidad del servicio. Las principales causas serían:

- ✓ Indisponibilidad de locomotoras (muchas de ellas por falta de colaboración del Taller del Maitén, que tras sucesivos conflictos gremiales ha visto aumentar su dotación).
- ✓ Creciente conflictividad gremial que se expresó en: a) paros, el mayor fue en enero de 2013 y duró todo el mes; b) en los feriados “puente” el personal se negó a prestar servicio argumentando la necesidad del descanso semanal, aunque eso se hubiera podido arreglar pagando horas extras o poniendo tripulaciones ociosas el resto de la semana.
- ✓ Accidente ferroviario de Abril 2011, causado por condiciones climáticas extremas. Los fuertes vientos originaron un descarrilamiento que interrumpió

¹⁹ Fuente: VEP.

el servicio por varios meses, haciendo caer la cantidad de pasajeros transportados en dicho año.

Entre las lecciones aprendidas puede destacarse que la ausencia, en el inicio, de un plan estratégico de negocios llevó a marchas y contramarchas que conspiraron contra el desenvolvimiento económico del VEP.

Actualmente la disponibilidad de locomotoras ha incrementado de 2 a 6, con lo que se solucionaría una parte de los problemas que originaron la baja en los pasajeros transportados.

III Externalidades:

Una externalidad destacable ha sido la armonización de estadísticas y procedimientos metodológicos en el manejo de la información. Así la información brindada por PN, en referencia a visitantes, carecía de uniformidad en cuanto a la exposición y a la metodología utilizada, en otras palabras cada PN estimaba y calculaba las visitaciones a su manera, la propia exigencia de información por parte del Programa llevó a la homogenización metodológica resultando en una mejor información para el manejo y la toma de decisiones en esta importante área, permitiendo también la comparación en bases homogéneas tanto en las áreas intervenidas como en el resto de los Parques Nacionales.

IV. Sostenibilidad.

Se verificaron los informes de mantenimiento del año 2013 de las siguientes intervenciones: Viejo Expreso Patagónico, Villa Pehuenia, Misiones Jesuíticas (San Ignacio, Santa Ana y Nuestra Sra. de Loreto), Parque Costanera del Lago Lácar, obras realizadas en los Parques Nacionales Lanín, Los Alerces, Nahuel Huapi y Lago Puelo), Repavimentación de Acceso Cerro Catedral. No se detectaron problemas relevantes.

Además la UEPI informa que se realiza un seguimiento regular sobre el estado de las obras y equipos y del plan de mantenimiento. La responsabilidad de la ejecución del mantenimiento recae, conforme a las responsabilidades contractuales, en los Municipios o Provincias a los cuales se les transfieren las obras, siendo el rol de la UEPI el de verificar el cumplimiento por parte de los signatarios.

Consideraciones sobre el mantenimiento de obras

El propósito del mantenimiento es conservar las obras y equipamientos comprendidos en el Programa en las condiciones de operación en que se encontraban al momento de su terminación, dentro de un nivel compatible con los servicios que deban prestar.

El informe anual de mantenimiento de que trata la Cláusula 4.02 de las Estipulaciones Especiales debe incluir:

(a) un inventario actualizado de las obras y equipamientos, con el detalle de las condiciones en que se encuentran;

(b) una evaluación de la ejecución del plan de mantenimiento durante el año anterior, que incluya:

(i) la comparación de las condiciones actuales de las obras y equipamientos, con las que se indicaron en el inventario del año anterior;

(ii) las estadísticas de las actividades realizadas, de los volúmenes de trabajo ejecutados y de los recursos físicos y monetarios utilizados, tanto en las actividades ejecutadas por administración directa como en las contratadas; y

(iii) el nivel de cumplimiento del plan, su grado de eficacia y los ajustes que deban efectuarse en dicho plan;

(c) el plan de mantenimiento para el ejercicio fiscal siguiente, el cual deberá incluir:

(i) la justificación de las prioridades que se establezcan,

(ii) las actividades que se realizarán y el respectivo cronograma de ejecución;

(iii) los recursos físicos requeridos y el presupuesto, debidamente desglosado, el cual incluirá recursos anuales suficientes para efectuar el mantenimiento;

(iv) los detalles de la organización responsable del mantenimiento, el personal encargado y el número, tipo y estado de los equipos destinados al mantenimiento;

(v) la ubicación, el tamaño y el estado de los locales destinados a reparación y almacenamiento, así como el de los campamentos de mantenimiento; y

(vi) las condiciones del mantenimiento, basado en el sistema de evaluación de suficiencia establecido por el Prestatario.

V. Factores críticos y riesgos potenciales.

En el análisis del nuevo préstamo BID 2606 OC-AR se identificaron debilidades y riesgos que quedaron plasmados en la Matriz de Riesgos (presentada en Anexo Evaluación de Riesgos). Los sistemas de gestión a nivel país fueron evaluados en la nota fiduciaria de la Estrategia de País, mientras que a nivel del ejecutor fueron evaluados, concluyéndose que son adecuados aunque deberán ser fortalecidos²⁰.

De la revisión del Programa de Competitividad, se concluye que los riesgos que enfrentaba presentaban un perfil similar en lo que se refiere a las intervenciones, donde su futura sostenibilidad (a cargo de los beneficiarios) representaba un elemento crítico. Adicionalmente, dado que fue la primera operación con financiamiento externo para MINTUR ello representaba un desafío relevante, que fue superado con éxito.

Comentarios sobre la Evaluación de Riesgos del Programa

La gestión de riesgos en proyectos (GRP) es un proceso que permite a los involucrados (organismos financiadores, prestatarios, ejecutores y beneficiarios) entender y reconocer los “escenarios o ambientes de incertidumbre”, valorar la materialidad o severidad de tales escenarios y en cada caso y/o en forma concertada, tomar decisiones costo-efectivas de tales acciones. La correcta gestión de riesgos, mejorará la probabilidad de alcanzar satisfactoriamente los resultados e impactos de los proyectos, a la vez que agilizará tanto el diseño, como la implementación de los mismos, suministrando bases objetivas para planificar la supervisión y monitoreo activo de las operaciones.

La gestión de riesgos se enfoca en los siguientes aspectos:

- Establecer escenarios de incertidumbre que limitan o retrasan los objetivos
- Determinar grupos homogéneos o categorías de riesgos para facilitar su evaluación
- Identificar los eventos de riesgos que caracterizan tales categorías
- Formular juicios sobre la gravedad o severidad del riesgo, en términos de su probabilidad de ocurrencia y la importancia o materialidad de sus consecuencias.
- Formular acciones dirigidas a mitigar los riesgos evaluados según su severidad
- Establecer la efectividad de las acciones implementadas
- Establecer la evolución de los riesgos a través del tiempo y su realimentación o aprendizaje basada en dicha evolución

En una primera instancia, la metodología consiste en la identificación de los riesgos, la evaluación de los mismos y por último la confección del Plan de Mitigación. En el marco de la metodología de GRP, un riesgo se define como “*un incidente que puede llegar a ocurrir causado por factores internos o externos que pueden afectar la implementación de la estrategia y por consiguiente el logro de los objetivos de un proyecto*”.

²⁰ Documento acuerdo y requisitos fiduciarios del Programa AR 1071. Nota de Gustavo Sierra (PDP/CAR), Gumersindo Velásquez (PDP/CAR) y Maximiliano Marqués (consultor). Agosto 2011.

Con el objetivo de aplicar la mencionada metodología, el BID organizó (en agosto de 2011) un taller participativo con el fin de identificar los riesgos fiduciarios y no fiduciarios del Programa de Competitividad Turística (AR-L 1071). En función a los resultados de la evaluación de cada uno de los riesgos identificados, se elaboró un Plan de Mitigación de Riesgos, cuyo objetivo es dar respuestas de mitigación de aquellos eventos de riesgo calificados como medios o altos. La investigación y experimentación ha revelado que cuando se califica un riesgo como alto, lo más prudente es tratar de mitigarlo y controlarlo estrechamente. Asimismo si se califica como medio, debe, cuando sea posible, compartirse y controlarse. Finalmente cuando se califica como bajo, se recomienda aceptarlo, lo que por lo general implica no hacer mayor esfuerzo, aunque debe hacerse un monitoreo constante para chequear que no haya subido su nivel.

La UEPI considera que la nueva transacción constituye una nueva etapa superadora del préstamo de Competitividad en curso, de lo que se deduce que el enfoque de riesgos involucrados en ambas intervenciones podría asimilarse. Sobre ese supuesto y a partir de la aplicación de la metodología de GRP, surge que el Préstamo BID 1648 es una intervención con riesgos fiduciarios y no fiduciarios de severidad media en promedio. Conforme a los elementos identificados, se destaca lo siguiente:

1. Falta de mantenimiento de obras.
2. Variación de costos de obras.
3. Articulación entre actores públicos.

El principal factor de riesgo se identifica en la posibilidad de problemas en el futuro mantenimiento de los proyectos una vez que se finalizan y transfieren (responsabilidad asignada a los beneficiarios) en donde el rol de la UEPI es garantizar un marco adecuado de condiciones futuras para que esta condición se brinde, interactuando con los municipios que reciben a su cargo las obras. Las principales medidas de mitigación consideradas son: i) incorporación de un sistema de gestión integral de proyectos; ii) fortalecimiento de capacidad del ejecutor en los procedimientos y políticas de gestión fiduciaria del BID; iii) fortalecimiento de los procesos de planificación y monitoreo de MINTUR; y iv) contratación de personal adicional de refuerzo para MINTUR.

VI. Revisión del cumplimiento de compromisos en materia Ambiental.

El Programa fue analizado tomando en cuenta sus potenciales impactos y beneficios ambientales y sociales, por medio de un Análisis Socio-Ambiental de carácter estratégico. Se identificaron los impactos y riesgos ambientales del conjunto de intervenciones y recomendó estrategias y medidas tendientes a prevenir, mitigar, controlar y/o compensar los mismos en forma integral, con un enfoque estratégico y regional, referido al conjunto de proyectos comprendidos en el Programa. También se incluyó medidas que apunten a la potenciación de oportunidades y beneficios ambientales, tanto sociales como de base natural, a fin de ser incluidas en el Programa junto con el desarrollo del esquema de gestión para su ejecución.

El análisis también determinó que no se esperaban potenciales impactos negativos significativos debido a la reducida dimensión de las obras. Los impactos, de baja magnitud y localizados, estaban relacionados al período de construcción.

Al nivel de las inversiones, la identificación de impactos y medidas de mitigación específicas por actividad de inversión se realizó en el marco de los estudios de factibilidad de cada proyecto, según los procedimientos e instrucciones del Banco y la normativa pertinente a cada provincia. El Plan de Gestión Ambiental contempló las medidas recomendadas así como también el análisis de los proyectos ejecutivos desarrollados para la muestra del programa.

Adicionalmente, puede destacarse que en las áreas protegidas nacionales, se realizaron todos los estudios de base (flora, ambientes acuáticos, etc.) tanto para el PN Iguazú como para los PN del Corredor de Los Lagos. Adicionalmente, se efectuaron los Planes de Gestión de todos los parques del Corredor de Los Lagos con excepción del Plan de Uso Público del PN Nahuel Huapi, debido a su complejidad de manejo al encontrarse involucrados diversos actores, y que se está desarrollando en el marco del Programa 2606.

Todas estas herramientas resultan útiles para conocer en profundidad el estado de los recursos de los PN y orientar las actividades y acciones en ellos realizadas hacia un uso sustentable del mismo y el cumplimiento de los objetivos de creación y conservación.

VII. Lecciones aprendidas.

A. Visión general.

La experiencia recogida destaca la importancia de enmarcar los emprendimientos turísticos singulares dentro de un modelo de desarrollo estratégico general (contemplando las situaciones regionales particulares), incorporando un compromiso ambiental, tanto en el ámbito de planificación como de su ejecución y control. Si bien las acciones realizadas no representaran una magnitud capaz de modificar por sí solas la situación particular de un sitio, su orientación a la puesta en valor de atractivos turísticos probados (junto al fortalecimiento institucional y mejora en la gestión ambiental) permitieron contribuir a crear las condiciones para un crecimiento sustentable.

En materia de seguimiento se sugiere efectuar regularmente mediciones de Impacto sobre las poblaciones beneficiarias del Programa, incluyendo indicadores para monitorear, evaluar y medir los mismos, considerando los instrumentos de verificación (incluyendo la determinación de líneas de base adecuadas).

B. Síntesis lecciones aprendidas.

El siguiente cuadro sintetiza los aspectos más relevantes citados:

Lección aprendida	Recomendaciones
Fortalecer las acciones coordinadas: las acciones articuladas realizadas por autoridades Municipales, Provinciales, Nacionales y el BID con motivo del episodio Cenizas demuestran el efecto multiplicador de diferentes acciones coordinadas en pos un mismo objetivo.	Tomar el ejemplo del episodio Cenizas como un ejemplo positivo de acciones coordinadas. Otros ejemplos de complementación positiva fueron las acciones de las líneas BID 1648 y BID 1868 con respecto al desarrollo turístico dentro de un marco ambiental sustentable.
Fortalecer las capacidades de ejecución desde el inicio del Programa. La participación de múltiples subejecutores con distintas modalidades de gestión administrativa puede dificultar la ejecución de las intervenciones.	Conformar una Unidad Ejecutora Centralizada desde el inicio, dotándola de los recursos necesarios. Adelantarse a los potenciales problemas de ejecución causados por diferentes modalidades de gestión, relevando anticipadamente las diferencias en los procedimientos administrativos entre los organismos ejecutores y subejecutores.

Flexibilizar las modalidades de ejecución. Cuando la situación lo justificara se deben flexibilizar las modalidades de ejecución.	Ante dificultades administrativas en la ejecución deben readecuarse los procedimientos a los efectos de agilizar las actuaciones.
Mantener una estrategia consolidada. La actuación de múltiples participantes conlleva a la posibilidad de realizar acciones dispersas que no responden a una estrategia sinérgica.	Formular objetivos y planes estratégicos a nivel de Componentes. Establecer responsabilidades de monitoreo de objetivos de gestión en base al instrumento PMR.
Priorizar el enfoque ambiental. El desarrollo del sector debe atender prioritariamente los aspectos ambientales, tanto en el ámbito de planificación estratégica como de las intervenciones particulares.	Mantener un componente específico orientado a la gestión ambiental y su nexo con el sector turismo.
Fortalecer capacidades de gestión de los beneficiarios. Se debe orientar al fortalecimiento de las capacidades locales a los efectos de fortalecer la sostenibilidad.	Incrementar las acciones de capacitación, concientización en provincias y municipios. En el ámbito municipal incentivar la participación local en todo el ciclo de proyectos (diseño, ejecución, operación y mantenimiento).
Seguimiento de las estadísticas. En la mayoría de los casos los impactos de las intervenciones se miden a través de estadísticas (PMR). Se han detectado importantes discrepancias entre la EOH y los datos provistos por las ST Municipales. La EOH tiende a subestimar la cantidad de turistas y las pernoctaciones.	Periódicamente se deben cruzar los datos de la EOH con los producidos por las ST locales a los efectos de ir detectando diferencias, impulsar los ajustes pertinentes y, en caso de ser necesario, usar las fuentes locales aclarando el cambio de fuente y la razón de dicho cambio.
Una vez seleccionados los proyectos evaluar, ex ante, la conveniencia de dotarlos de planes de negocios. Los planes de negocios pueden orientar estratégicamente a los beneficiarios.	Incorporar a la matriz de decisión la instancia de dotar a los proyectos de un plan estratégico de negocios que oriente, desde el inicio, las resoluciones comerciales, económicas y financieras de los beneficiarios receptores de la intervención.

Desempeño del Banco

El desempeño del BID es calificado por el prestatario como satisfactorio. En un balance global, ha sido destacable la sinergia de trabajo que se generó entre los equipos técnicos de la UEPI y los funcionarios del Banco.

El BID ha tenido además un rol proactivo en la formación de capacidades técnicas en la UEPI, poniendo a disposición del Programa capacitaciones relacionadas a la preparación, gestión y evaluación de proyectos.

ANEXOS

Anexo a) Comentarios de intervenciones particulares.

Del análisis particular de las intervenciones se destacan los siguientes aspectos

1. Concentración de obras.

Obras superiores a USD 1 millon	Presupuesto	Ejecucion	Relacion E/P	Ejecutor
Servicios para la limpieza de Cenizas Volcánicas	7.210.654	7.113.124	99%	APN
Proyecto 113 "Viejo Expr. Patagónico:Taller y Museo Ferroviario"	2.363.141	2.362.935	100%	SOP
Proyecto 27 "Pavimento Acceso a Cerro Catedral"	1.511.133	2.104.761	139%	DNV
Proyecto 167 "Refunc. Ex Hotel Cataratas para Ctro. de Interpret	2.549.054	1.752.491	69%	APN
Proyecto 12 "Parque Costanera del Lago Lácar"	1.711.872	1.711.872	100%	SOP
Proyecto 126 "Puesta en Valor Misión Nuestra Sra. de Loreto "	2.049.019	1.439.541	70%	SOP
Proyecto 127 "Puesta en Valor S.Ignacio Mini - Santa Ana"	1.436.323	1.436.323	100%	SOP
Proyecto 33 "Restauración de Casa de Anchorena, Verde y Roja"	1.333.395	1.333.394	100%	APN
Proyecto 85 "Construcción de Rompeolas"	1.334.324	1.281.753	96%	APN
Proyecto 50 "Sub Centrales de Incendio (Césares, Angostura etc)"	1.416.271	1.226.038	87%	APN*
Total	22.915.186	21.762.232		

Se observa que en 10 obras se concentra el 63% de las acciones efectuadas en materia de obras físicas, repartidas entre SOP (32%), DNV (10%) y APN (58%). En todos los casos se trata de obras emblemáticas para las áreas intervenidas. Sobre el particular se puede mencionar:

- ✓ En cuanto a distribución geográfica: el Corredor de Los Lagos recibió USD 17.1 millones (79% del total, en 7 obras) en tanto que el Corredor de Misiones recibió USD 4.6 millones (21%, en 3 obras materializadas en los Proyectos 126, 127 y 167)
- ✓ Al 31.12.13 el proyecto 126 “Misión Nuestra Sra. de Loreto” tenía un grado de avance del 82%, estando pendiente el pago y su respectiva imputación contable. A esa misma fecha el proyecto 167 “Ex Hotel Cataratas”, tenía un avance de obra del 88% estando pendiente su pago.
- ✓ El proyecto *50 “Sub Centrales de Incendio”, se encuentra paralizado al detectar la UEPI irregularidades en la certificación de obra. Asimismo la UEPI informa que el contratista tiene declarada la quiebra.

2. Mantenimiento de Obras.

En Enero 2014 se visitaron las siguientes obras, Viejo Expreso Patagónico (Esquel), Repavimentación acceso Cerro Catedral (San Carlos de Bariloche), Cenizas Volcánicas (Villa La Angostura), Parque Costanera Lácar (San Martín de los Andes). En todos los casos se pudo apreciar el buen estado de mantenimiento de las mismas. Para ver mayores detalles de cada una de estas obras dirigirse a la sección IV A. 6 “Comentarios sobre una muestra representativa de intervenciones”. En Febrero se visitaron las Misiones Jesuíticas de San Ignacio, Sta. Ana y Nuestra Sra. de Loreto, y también se apreció un mantenimiento correcto de las intervenciones.

Anexo b) Evaluación de Riesgos / Acciones de Mitigación

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Identificación del Proyecto:	AR L1071 - Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos
Jefe de Equipo:	Adela Moreda Mora
Fecha:	Agosto de 2011

EVALUACIÓN DE ALCANCE AMPLIO PARA POD

TIPO DE RIESGO*	RIESGO	CALIFICACIÓN PROBABILIDAD	CALIFICACIÓN IMPACTO	CLASIFICACIÓN RIESGO (ALTO, MEDIO O BAJO)	ACCIÓN DE MITIGACIÓN ¹	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Gestión Pública y Gobernabilidad	Falta de articulación y debilidad en la comunicación entre los organismos del estado en sus tres niveles por un lado, y entre estos y la actividad privada.	1	3	Medio	Desarrollo de convenios de cooperación. Estrategia de comunicación del Programa incluido en el Componente 2 de Fortalecimiento.	Convenios con las entidades participantes desarrollados. Acciones regulares de comunicación con beneficiarios del Programa cumplidas.
Desarrollo	Falta de mantenimiento de las obras.	2	3	Alto	Establecer el compromiso presupuestario antes del inicio de la obra.	En el presupuesto de la obra se incluyen los recursos adecuados para la ejecución de las obras.
Macroeconómicos y de Sostenibilidad Fiscal	Variación de los costos de las obras.	1	3	Medio	Establecer una partida de imprevistos o de sobrecostos.	Partida creada.
Desarrollo	Limitación de la capacidad de gestión por incremento de	1	3	Medio	Fortalecer la UEPI.	UEPI Fortalecida.

*SE INCLUYEN LAS PRINCIPALES ACCIONES DE MITIGACIÓN CONCERTADAS CON EL CLIENTE.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

EVALUACIÓN DE ALCANCE AMPLIO PARA POD						
TIPO DE RIESGO*	RIESGO	CALIFICACIÓN PROBABILIDAD	CALIFICACIÓN IMPACTO	CLASIFICACIÓN RIESGO (ALTO, MEDIO ó BAJO)	ACCIÓN DE MITIGACIÓN ¹	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
	carga laboral.					
Fiduciarios	Retrasos en las adquisiciones y en la presentación de Estados financieros auditados. Subutilización del sistema UEPEX.	1	3	Medio	<p>Coordinar con la auditoría externa las actividades que le competen en forma oportuna.</p> <p>Capacitación en políticas de adquisiciones y en el manejo del sistema UEPEX y SEPA.</p>	<p>Las actividades que le competen a la auditoría externa coordinados en forma oportuna.</p> <p>Cursos de capacitación dictados.</p>

* Desarrollo; Gestión Pública y Gobernabilidad; Macroeconómicos y Sostenibilidad Fiscal; Sostenibilidad Ambiental y Social (Según Políticas OP-703, OP-704, OP-710, OP-765, y GN-2531-10); Reputación; Monitoreo y Rendición de Cuentas; Fiduciarios.

Anexo c) Entes relevantes y responsabilidades

Organismos ejecutores.

Estructura de Funcionamiento. Se definió que el Organismo Ejecutor fuera el Ministerio de Turismo de la Nación, mientras que la Administración de Parques Nacionales (APN), la Secretaría de Obras Públicas (SOP) y la Dirección Nacional de Vialidad (DNV), estos dos últimos dependientes del Ministerio de Planificación Federal e Infraestructura, han actuado como Organismos Sub-ejecutores.

Responsabilidad de los Ejecutores. MINTUR fue designado responsable de la coordinación, administración general, manejo financiero-contable, seguimiento y evaluación del Programa, así como de la contratación de los servicios de consultoría tanto para apoyar la estructuración y promoción de los corredores turísticos como para fortalecer la administración turística nacional. Entre sus responsabilidades se incluyen:

- (i) asegurar que los Sub-ejecutores cuentan con los recursos de contrapartida necesarios, de acuerdo con el cronograma de ejecución y el pari-passu establecido;
- (ii) mantener registros contables consolidados que permitan identificar las fuentes y usos de los recursos del Programa por componente y sub-ejecutor;
- (iii) preparar y presentar al BID las solicitudes de desembolso con la correspondiente justificación de gastos elegibles presentada por los Sub-ejecutores y los estados financieros consolidados auditados del Programa;
- (iv) transferir los recursos a los Sub-ejecutores, de acuerdo a la documentación de desembolsos correspondiente;
- (v) preparar los procesos de concursos públicos y licitaciones, y realizar las contrataciones, pagos pertinentes y supervisión técnica de los contratos de las actividades bajo su responsabilidad;
- (vi) verificar la consistencia de la documentación técnica de soporte de las inversiones con el objetivo del Programa y la calidad de los procesos de licitación antes de enviarla al Banco para su no-objeción;
- (vii) realizar inspecciones periódicas de las obras durante su ejecución y el posterior monitoreo de las tareas de operación y mantenimiento de las mismas;
- (viii) preparar, presentar al BID y poner a disposición del público los informes consolidados de seguimiento e informes de evaluación requeridos; y
- (ix) velar por el cumplimiento de las Cláusulas Contractuales establecidas en el Contrato de Préstamo y de los convenios que deberán ser establecidos con los Sub-ejecutores y con las Provincias y municipios beneficiarios. MINTUR contará con un sistema consolidado de contabilidad integral que permitirá una administración financiera adecuada del Programa y la presentación oportuna de informes.

Por su parte, fue definido que los subejecutores contrataran los estudios y diseños finales, la ejecución de las obras y la supervisión técnica de aquellas bajo su

responsabilidad, velando a lo largo de todo el ciclo de proyectos por el cumplimiento de la legislación ambiental. La asignación de las contrataciones a los Organismos Sub-ejecutores dependen de su área de responsabilidad asignada, tal como se expone a continuación:

- (i) Las intervenciones en los Parques Nacionales bajo responsabilidad de APN;
- (ii) Las actividades referentes a mejoras de acceso y señalización turística fuera de PN se asignan a la responsabilidad de la DNV; y
- (iii) Las actividades referentes a atractivos y centros turísticos locales, centros de información y atención a visitantes corresponden en términos de responsabilidad a la Secretaría de Obras Públicas.

Cuadro 1: Áreas de responsabilidad de los sub-ejecutores.

Área de responsabilidad	AP N	DN V	Secretaría de Obras Públicas
Parques Nacionales (PN)	✓		
Mejoras de acceso y señalización turística fuera de PN		✓	
Atractivos y centros turísticos locales, centros de información y atención a visitantes			✓

Fuente: Manual Operativo.

Responsabilidad de los Beneficiarios. Por su parte, las responsabilidades de los Gobiernos Provinciales y municipios participantes del Programa incluyen:

- A. En forma previa, demostrar capacidad financiera para asumir los costos anuales de operación y mantenimiento (O&M) de las obras bajo su jurisdicción, mediante proyecciones de ahorro corriente basadas en sus tres últimas ejecuciones presupuestarias auditadas; acreditar ser titular del derecho de dominio de las tierras donde se ejecutarán las obras y entregarlas libres de ocupantes; colaborar en la gestión de las autorizaciones, permisos, visados, servidumbres, trámites internos que los proyectos requieran; visar los estudios y diseños finales de las obras bajo su jurisdicción; permitir el acceso libre y sin restricciones a las zonas de construcción de las obras, a MINTUR, Subejecutores, contratistas, auditores externos y al Banco, durante la ejecución del Programa.

B. A posteriori y hasta los cinco años siguientes al último desembolso del préstamo; operar y mantener adecuadamente los proyectos, conforme a normas técnicas generalmente aceptadas, e informar anualmente sobre el estado de dicha labor. En adición, aquellos municipios que no cuentan con un plan de ordenamiento urbano actualizado que permita minimizar potenciales impacto ambientales negativos del turismo, deben presentar evidencia que han iniciado los trabajos correspondientes. La falta de mantenimiento adecuado, abandono o desvío del destino turístico de alguna de las obras por parte de los Provincias o municipios otorga a MINTUR el derecho a demandar judicialmente el reembolso del costo total de inversión de las obras efectuadas.

Cumplimiento de condiciones previas

El inicio de una nueva etapa del Programa, supuso el cumplimiento de una serie de condiciones previas que se detallan a continuación:

- Condiciones generales previas al primer desembolso (cláusula 4.01 del Contrato de Préstamo):

(a) Que el Banco haya recibido uno o más informes jurídicos fundados que establezcan, con señalamiento de las pertinentes disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, que las obligaciones contraídas por el Prestatario en este Contrato y las del Garante en el Contrato de Garantía si lo hubiere, son válidas y exigibles. Dichos informes deberán referirse, además, a cualquier consulta jurídica que el Banco razonablemente estime pertinente formular.

(b) Que el Prestatario, por sí o por medio del Organismo Ejecutor en su caso, haya designado uno o más funcionarios que puedan representarlo en todos los actos relacionados con la ejecución de este Contrato y haya hecho llegar al Banco ejemplares auténticos de las firmas de dichos representantes. Si se designaren dos o más funcionarios, corresponderá señalar si los designados pueden actuar separadamente o si tienen que hacerlo de manera conjunta.

(c) Que el Prestatario, por sí o por medio del Organismo Ejecutor en su caso, haya demostrado al Banco que se han asignado los recursos suficientes para atender, por lo menos durante el primer año calendario, la ejecución del Proyecto, de acuerdo con el cronograma de inversiones mencionado en el inciso siguiente. Cuando este Financiamiento constituya la continuación de una misma operación, cuya etapa o etapas anteriores esté financiando el Banco, la obligación establecida en este inciso no será aplicable.

(d) Que el Prestatario, por sí o por medio del Organismo Ejecutor en su caso, haya presentado al Banco un informe inicial preparado de acuerdo con los lineamientos que señale el Banco y que sirva de base para la elaboración y evaluación de los informes de progreso a que se refiere el sub-inciso (a) (i) del Artículo 7.03 de estas Normas Generales. En adición a otras informaciones que el Banco pueda razonablemente solicitar de acuerdo con este Contrato, el informe inicial deberá comprender: (i) un plan de realización del Proyecto, que incluya, cuando no se trate de un programa de concesión de créditos, los planos y

especificaciones que, a juicio del Banco, sean necesarias; (ii) un calendario o cronograma de trabajo o de concesión de créditos, según corresponda; y (iii) un cuadro de origen y aplicación de fondos en el que consten el calendario de inversiones detallado, de acuerdo con las categorías de inversión indicadas en el Anexo Único de este Contrato y el señalamiento de los aportes anuales necesarios de las distintas fuentes de fondos, con los cuales se financiará el Proyecto. Cuando en este Contrato se prevea el reconocimiento de gastos anteriores a su firma o a la de la Resolución aprobatoria del Financiamiento, el informe inicial deberá incluir un estado de las inversiones y, de acuerdo con los objetivos del Financiamiento, una descripción de las obras realizadas en el Proyecto o una relación de los créditos formalizados, según sea del caso, hasta una fecha inmediata anterior al informe.

(e) Que el Prestatario o el Organismo Ejecutor haya presentado al Banco el plan, catálogo o código de cuentas a que hace referencia el Artículo 7.01 de estas Normas Generales.

(f) Que el Organismo Oficial de Fiscalización al que se refiere las Estipulaciones Especiales, haya convenido en realizar las funciones de auditoría previstas en el inciso (b) del Artículo 7.03 de estas Normas Generales y en las Estipulaciones Especiales, o que el Prestatario o el Organismo Ejecutor, hayan convenido con el Banco respecto de una firma de contadores públicos independiente que realice las mencionadas funciones.

(g) El Banco deberá haber recibido una carta debidamente firmada por el Prestatario, con el consentimiento escrito del Garante, en su caso, ya sea confirmando su decisión de mantener la alternativa de tasa de interés originalmente escogida para el Financiamiento conforme con lo estipulado en las Cláusulas 1.02(b) y 2.02(a) de las Estipulaciones Especiales; o bien comunicando su decisión de cambiar la alternativa de tasa de interés del Financiamiento, conforme con lo estipulado en la Cláusula 2.03 de las Estipulaciones Especiales de este Contrato de Préstamo. En caso que el Prestatario, con el consentimiento escrito del Garante, en su caso, decida cambiar la alternativa de tasa de interés aplicable al Financiamiento, el Prestatario deberá notificar por escrito al Banco respecto de su decisión, con una anticipación mínima de treinta (30) días calendario a la fecha de presentación al Banco de su solicitud para el primer desembolso del Financiamiento. Para los efectos de esta notificación, el Prestatario deberá usar el modelo de carta requerido por el Banco. Bajo ninguna circunstancia, el cambio de la alternativa de tasa de interés del Financiamiento deberá realizarse en un lapso de tiempo menor al período de treinta (30) días calendario de anticipación a la fecha de presentación al Banco de su solicitud para el primer desembolso del Financiamiento.

Cumplida: Condiciones cumplidas en forma previa al primer desembolso. Verificado por Auditoría General de la Nación en su informe de revisión anual.

- Condiciones especiales previas al primer desembolso (cláusula 3.02 del Contrato de Préstamo): El primer desembolso del Financiamiento fue condicionado a que se cumplan, a satisfacción del Banco, en adición a las condiciones previas estipuladas en el Artículo 4.01 de las Normas Generales, los siguientes requisitos:

- (a) La implantación del sistema consolidado de contabilidad integral del Programa en MINTUR (entonces SECTUR), en los términos acordados con el Banco.
- (b) La firma y entrada en vigencia de los convenios subsidiarios entre MINTUR (entonces SECTUR) y cada uno de los Organismos Sub-ejecutores del Programa, en los términos acordados con el Banco, estableciendo sus responsabilidades y el mecanismo de traspaso y administración de recursos del financiamiento para la ejecución de las actividades a su cargo.

Cumplida: Condiciones cumplidas en forma previa al primer desembolso. En particular Convenios subsidiarios de ejecución suscriptos con APN (Octubre 2005), DNV (Noviembre 2005) y SOP (Noviembre 2005). Convenios de adhesión: Provincia de Misiones (3-10-2005), Provincia de Chubut (21-09-2005), Provincias del Neuquén y Río Negro (21-11-2005).

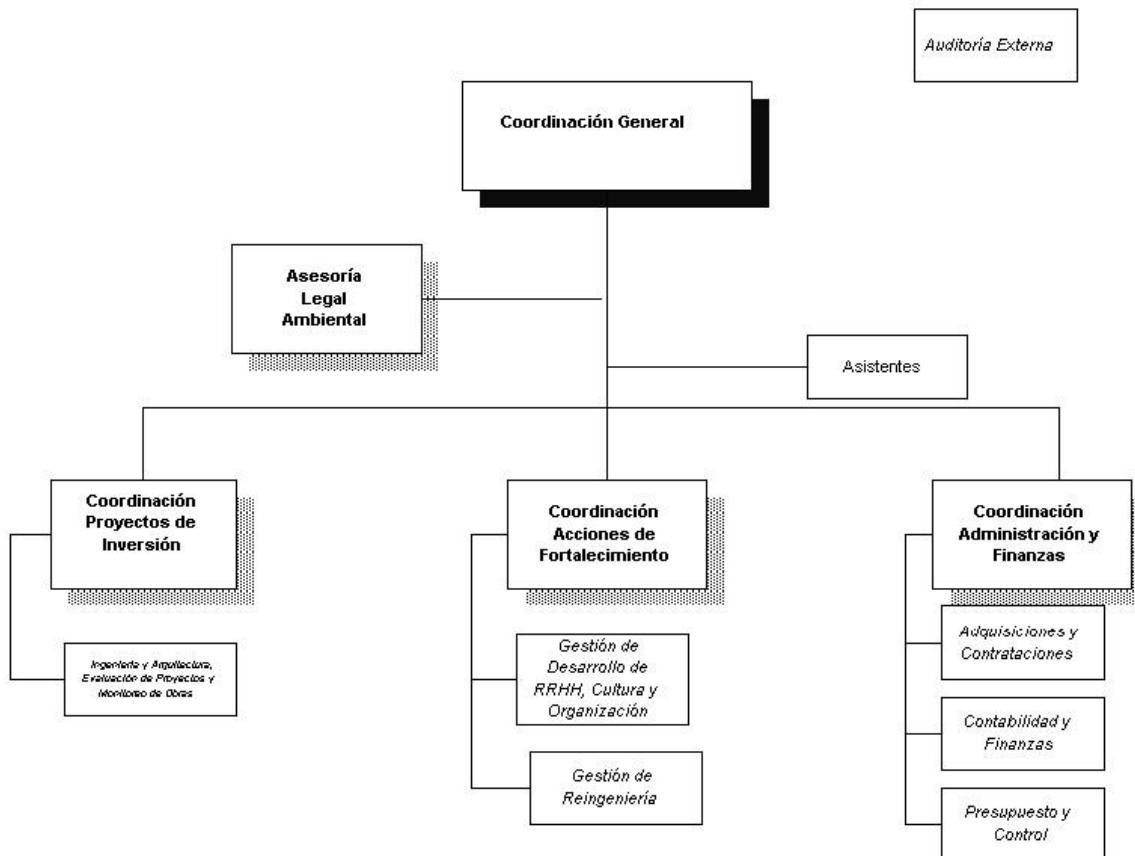
Anexo d) Progress Monitoring Report

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37874193>

Anexo e) Organigrama de la UEPI

PROGRAMA DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO ESTRUCTURA UNIDAD EJECUTORA CENTRAL

Organigrama



Anexo f) Documentos revisados

Incluye los siguientes documentos y otros que pudieran ser identificados a partir de la revisión de los mismos y/o por entrevistas con los sectores responsables.

UEPI

- Contrato de Préstamo 23-agosto -2005.
 - Anexo Único
 - Apéndice del Anexo Único
 - Condiciones generales
 - Condiciones especiales
- Marco lógico del Programa.
- Manual Operativo y de Procedimientos del Programa.
- Cronogramas previstos de ejecución y eventuales ajustes posteriores.
- Nota elevación de criterios de priorización de obras del 11-marzo-2009.
- Informes de seguimiento remitidos al BID (informe semestral y/o PMR).
 - Informes semestrales 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.
 - Progress Monitoring Report de los años 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.
- Información económica-financiera del Programa.
- Estado de inversiones al 31/12/2013.
- Informes de cumplimiento de requisitos y especificaciones ambientales.
- Informes de auditorías realizadas.
- Estadísticas de impacto en las áreas intervenidas (fuentes diversas).

BID

- Programa de Mejora de Competitividad del Sector Turismo, Informe de Gestión Ambiental y Social (AR-L1004). Junio 2005
- Propuesta de Préstamo. Mejora de la Competitividad del Sector Turismo (AR- L1004). Julio 2005.
- Perfil de Proyecto. Desarrollo de Corredores Turísticos (AR- L1071). Abril 2011.
- Propuesta de Préstamo. Desarrollo de Corredores Turísticos (AR- L1071). Setiembre 2011.
- Acuerdos y requisitos fiduciarios. Programa Desarrollo de Corredores Turísticos (AR- L1071). BID. Agosto 2011.

Otros Documentos

- Análisis de capacidad institucional. Programa Desarrollo de Corredores Turísticos (AR L-1071). Consultor Maximiliano Marqués. Agosto 2011.
- Capítulo de ejecución del ROP. Programa Desarrollo de Corredores Turísticos (AR L-1071). Consultor Maximiliano Marqués. Agosto 2011.
- Análisis de desempeño del Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos. Maximiliano Marqués. Agosto 2011.

Anexo g) Entrevistas Efectuadas

Se realizaron entrevistas con las siguientes personas.

UEPI - MINTUR

- ✓ Eduardo Muller - Coordinador General.
- ✓ Augusto Ogando – Coordinador de Nuevos Proyectos.
- ✓ Gustavo Casenave - Coordinador Administrativo Financiero.
- ✓ Roberto Plans – Coordinador Técnico .
- ✓ Manuela Moreira – Coordinadora de Gestión Ambiental
- ✓ Alejandro Roca – Coordinador de Fortalecimiento.

Provincia de Misiones

- ✓ Sergio Dobrusin – Subsecretario de Planificación Estratégica

Municipio de San Martín de los Andes

- ✓ Juan Carlos Fernández - Intendente
- ✓ Mario Mazzeo – Coordinador de Planificación Estratégica
- ✓ Salvador Vellido – Secretario de Turismo
- ✓ Sergio Sciacchitano – Subsecretario de Turismo

Municipio de Villa La Angostura

- ✓ Arquitecta Andrea Aldea – Coordinadora Proyecto Cenizas

Municipio de San Carlos de Bariloche

- ✓ Fabián Szewczuk – Secretario de Turismo
- ✓ Silvia Bonafoux – Subsecretaria de Turismo

Municipio de Esquel

- ✓ Claudia Tabares – Directora Regional Secretaría de Turismo y ANP
- ✓ Juan Ripa – Gerente General Viejo Expreso Patagónico
- ✓ Pablo Bárbaro – Responsable Técnico Viejo Expreso Patagónico

Consultores independientes

- ✓ John Cookson – Consultor Turismo Internacional

Anexo h) Comentarios sobre las estadísticas consultadas

Síntesis:

- ✓ Fuertes indicios parecen indicar que al fijar los objetivos del A1648 se usaron los datos de la ETI, que en ese entonces era el único dato global disponible de estadía de turistas no residentes. Surge de la observación a largo plazo que dicha fuente no es representativa ni confiable, y que, sistemáticamente, sobreestima la estadía.
- ✓ Al incluir una menor cantidad de establecimientos la EOH subestima la cantidad de turistas respecto a los datos de las ST locales, en algunos años las diferencias entre ambas fuentes llegan al 37%.
- ✓ ***En referencia a las Pernoctaciones, en el Corredor de los Lagos, las diferencias en 2013 han llegado a más de un 1.100.000 pernoctes, alterando las conclusiones de cualquier análisis.***
- ✓ Al no contabilizar el alojamiento familiar, tanto las estadísticas de las ST como la EOH subestiman la cantidad de turistas reales. Entendemos que esta diferencia no tiene significatividad material.

Al fijar los objetivos del préstamo A 1648, se usaron algunos parámetros que dependían de información estadística. De esa manera el chequeo de dicha data ha pasado a ser parte de la verificación del cumplimiento de las metas establecidas.

Al notar importantes diferencias entre los datos disponibles y los objetivos, se procedió a verificar la información de la línea de base (sobre todo visitantes y estadías promedio) en el Corredor de los Lagos.

Así se construyeron los siguientes cuadros:

Cuadro A:

Información Turística publicada por el Indec sobre el Corredor Lagos (CdIL):

Nombre y periodo	Ciudades Corredor de los Lagos	Turistas	Cantidad de Turistas No Residentes	Estadia Promedio
EOH (2004-2008)	SMA SCB VLA	se obtenían por dividir pernoctaciones/estadia promedio, luego se comenzaron a publicar	no se publicaban	se publicaba desagregada por ciudad
Encuesta de ocupación hotelera		Esquel	no figuraba entre las ciudades encuestadas	
ETI (2001-2009)				
Turismo receptivo. Estadía promedio de los turistas internacionales según destino visitado en Argentina. Aeropuerto Internacional de Ezeiza.	SMA SCB VLA	no se publicaban	no se publicaban	se publicaba como dato agregado de las 3 ciudades
EOH (2008-2013)	SMA SCB VLA	Se publican directamente	se publican	Se publica
	Esquel	no figura entre ciudades encuestadas		
ETI (2010-2013)	SMA SCB VLA	surgen de dividir pernoctaciones sobre estadia promedio	surgen de dividir pernoctacion	dato global de las 3 ciudades

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec

Cuadro B:

Información publicada por las Secretarías Turísticas de los Municipios (ST)

Municipio	Turistas (1)	Pernoctaciones (2)	Encuesta de Gasto(3)	Comentario
SMA	Publica	Publica	Publica	(1) y (2) Datos disponibles desde 1980
VLA	No hay datos publicados			
SCB	Publica	Publica	No realiza	Idem SMA
Esquel	Publica desde 2006	Publica	No realiza	

Fuente: Elaboración Propia en base a secretarías de turismo locales del CdIL

Cuadro C:**Estadía media turistas no residentes CdIL**

Fuente	Indec		ST Locales	Objetivo A1648
	ETI	EOH		
Año 2004 (línea de base)	6,0	n/d	3,3	5,4
Año 2008	9,7	3,5	3,4	5,4
Año 2009	5,7	2,9	3,4	5,4
Año 2010	5,0	3,2	3,7	6,5
Año 2011	6,4	2,7	3,3	6,5
Año 2012	5,8	3,1	3,5	6,5

N/d: información no disponible a esa fecha.

Fuente: Elaboración propia en base datos Indec y ST locales

De los cuadros A), B) y C) surge:

- ✓ Hasta el año 2008 el Indec no proveyó dato de turistas no residentes en CdIL.
- ✓ Ante la ausencia de ese dato, es posible que para determinar la estadía se haya usado la ETI (Indec) que se realiza en Ezeiza. Se resalta la similitud entre la ETI y los Objetivos de A 1648. Esto nos lleva al siguiente punto.
- ✓ Nótese en el cuadro C que las cifras de la ETI, no coinciden ni con la EOH (también elaborada también por el Indec) ni tampoco con los elaborados por las Secretarías de Turismo Locales. Los datos de la encuesta de Ezeiza son sistemáticamente mayores a los recolectados en las localidades de destino (que a juicio de esta consultoría por un lado son más razonables, y por otro más confiables ya que se basan en datos provistos por hoteleros).
- ✓ Cuadro C: ETI hay una excesiva volatilidad de la estadía en el Corredor de los Lagos, saltando a un poco creíble record de 9.7 días en 2008 y subiendo, inexplicablemente, en los años 2011 cuando todas estas localidades estaban afectadas por las cenizas volcánicas.
- ✓ Al tomar sólo datos de no residentes que ingresan por Ezeiza, el universo alcanzado por la ETI está distorsionado por no incluir los ingresos vía terrestre (muy importantes en los casos de turismo limítrofe) ni por otros aeropuertos del país.

Según manifestaron funcionarios de las ST locales, las encuestas locales cubren mayor cantidad de establecimientos que el Indec, así puede observarse en la comparación de SMA y SCB (únicas ciudades con cobertura Indec y ST local).

Turistas anuales en SMA

Año	ST SMA	EOH Indec	ST - EOH	ST/OEH
2010	180.796	150.546	30.250	20,1%
2011	158.684	117.238	41.446	35,4%
2012	162.234	131.564	30.670	23,3%

Nótese el incremento turístico del 12% que, para 2012, refleja en SMA la EOH en el momento que las cenizas afectaban severamente a esta localidad. Es más probable que este incremento se deba a que la EOH haya relevado una mayor cantidad de establecimientos, que a un aumento real del turismo en ese año.

Turistas anuales en SCB

Año	ST SCB	EOH Indec	ST - EOH	ST/OEH
2010	684.872	617.204	67.668	11,0%
2011	530.008	491.284	38.724	7,9%
2012	615.756	595.302	20.454	3,4%

Fuente: elaboración propia en base a EOH y ST Locales

Al combinar el efecto de las 2 ciudades juntas, se nota el impacto en el CdIL. Por ejemplo, en el 2010, el CdIL habría superado el millón de turistas.

Turistas al CdIL según diferentes fuentes

Año	Usando datos ST	EOH Indec	ST - EOH	ST/OEH
2010	1.084.712	986.794	97.918	9,9%
2011	879.216	799.046	80.170	10,0%
2012	953.408	902.284	51.124	5,7%

Los cuadros que siguen muestran las diferencias en los resultados de acuerdo a la fuente usada. Nótese que en SMA la diferencia alcanzó hasta el 37%.

Visitantes al Corredor de Los Lagos

	SCBA EOH	SMA EOH	VLA EOH	Esquel	Total
2010	617.204	131.564	79.440	139.604	967.812
2011	491.284	117.238	48.952	141.572	799.046
2012	595.302	150.546	62.656	112.762	921.266
2013	590.437	154.625	73.098	106.009	924.169
	SCBA ST	SMA ST	VLA EOH	Esquel	Total
2010	684.872	180.796	79.440	139.604	1.084.712
2011	530.008	158.684	48.952	141.572	879.216
2012	615.756	162.234	62.656	112.762	953.408
2013	654.930	205.505	73.098	106.009	1.039.542
Diferencias en %					
	SCBA ST	SMA ST	VLA EOH	Esquel	Total
2010	11%	37%	0%	0%	12%
2011	8%	35%	0%	0%	10%
2012	3%	8%	0%	0%	3%
2013	11%	33%	0%	0%	12%
Diferencias en valores absolutos					
	SCBA ST	SMA ST	VLA EOH	Esquel	Total
2010	67.668	49.232	0	0	116.900
2011	38.724	41.446	0	0	80.170
2012	20.454	11.688	0	0	32.142
2013	64.494	50.880	0	0	115.374

Fuente: Elaboración propia en base a EOH y ST locales.

El siguiente cuadro muestra la diferencia en los pernoctes de acuerdo a la fuente usada. Nótese que las diferencias, en valor absoluto, nunca han sido menores a 640.000 pernoctes anuales y, en 2013, superaron 1.100.000 pernoctes. Considerándose materialmente muy significativo.

Pernoces en el Corredor de los Lagos

	SCB EOH	SMA EOH	VLA EOH	Esquel	Total
2009	2.213.410	363.286	197.018		2.773.714
2010	2.539.110	513.657	250.313	338.578	3.641.658
2011	1.882.768	351.812	136.761	336.975	2.708.316
2012	2.292.423	389.143	165.316	319.952	3.166.834
2013	2.357.496	497.749	223.132	277.915	3.356.292
	SCB ST	SMA ST	VLA EOH	Esquel	Total
2009	2.610.338	707.976	197.018	0	3.515.332
2010	2.945.382	854.880	250.313	338.578	4.389.153
2011	2.289.990	718.690	136.761	336.975	3.482.416
2012	2.617.688	704.516	165.316	319.952	3.807.472
2013	3.053.850	923.451	223.132	277.915	4.478.349
Diferencias	Datos ST - EOH				
	SCB	SMA			SCB+SMA
2009	396.928	344.690			741.618
2010	406.272	341.223			747.495
2011	407.222	366.878			774.100
2012	325.265	315.373			640.638
2013	696.355	425.702			1.122.057
Diferencias					
2009	18%	95%			27%
2010	16%	66%			21%
2011	22%	104%			29%
2012	14%	81%			20%
2013	30%	86%			33%

Fuente: Elaboración propia en base a EOH y ST locales.

Por otro lado, al no tener en cuenta los alojamientos en casas de familia, las 2 fuentes subestiman los ingresos anuales. De acuerdo a las Secretarías de Turismo locales, esta última diferencia no es materialmente significativa.

En la última hoja puede apreciarse la ETI, y su volatilidad en el largo plazo.

Turismo receptivo. Estadía promedio de los turistas internacionales según destino visitado en Argentina. Aeropuerto Internacional de Ezeiza. Años 2001/2012, Anual											
Año y trimestre	Total	Turismo Receptivo									
		Destinos de mayor permanencia en días									
		Ciudad de Buenos Aires	Costa Atlántica	Pto. Madryn -Península Valdes	Cataratas del Iguazú	Provincia de Córdoba	Provincias de Salta, Tucumán y Jujuy	Provincia de Mendoza - Aconcagua	Ushuaia - Glaciar Perito Moreno	Bariloche, La Angostura y San Martín de los Andes	Otro
Año 2001	13,5	9,2	11,6	3,7	3,3	11,5	12,8	11,0	5,8	7,0	17,8
Año 2004	12,2	7,9	10,8	3,4	2,6	12,1	9,8	7,6	5,8	6,0	14,5
Año 2005	12,4	7,5	13,8	3,5	2,6	11,8	9,9	8,7	4,7	5,4	14,5
Año 2006	13,2	7,8	12,4	3,3	2,6	13,2	9,7	8,4	4,9	4,9	17,1
Año 2007	13,6	8,6	13,3	2,9	2,5	12,1	12,1	8,1	5,0	7,0	15,8
Año 2008	14,4	8,9	13,5	3,2	2,7	14,3	9,3	6,8	5,2	9,7	16,9
Año 2009	14,9	9,7	13,6	3,8	2,9	13,7	9,5	8,6	5,3	5,7	14,4
Año 2010	7,7	8,2	13,7	3,2	2,7	14,0	9,4	6,5	3,1	5,0	11,3
Año 2011	8,7	9,0	15,1	4,7	3,0	9,9	9,2	8,4	3,4	6,4	12,4
Año 2012	9,3	9,4	15,3	3,4	2,8	12,2	9,8	7,4	3,6	5,8	13,7

Fuente: Indec, Encuesta de Turismo Internacional

- ✓ Nótese que los datos de estadía, para las 3 ciudades del Corredor de los Lagos (SMA, SCB y VLA), no coinciden ni con los datos de estadía promedio provistos por la misma institución en la Encuesta de Ocupación Hotelera ni tampoco con los elaborados por las Secretarías de Turismo Locales. Los datos de la encuesta de Ezeiza son sistemáticamente mayores que los recolectados en las localidades de destino (que a juicio de esta consultoría por un lado son más razonables, y por otro más confiables ya que se basan en datos provistos por hoteleros).
- ✓ Adicionalmente, debe observarse la excesiva volatilidad de la estadía en el Corredor de los Lagos, saltando a un poco creíble record de 9.7 días en 2008 y subiendo, inexplicablemente, en 2011 cuando todas estas localidades estaban afectadas por las cenizas volcánicas.

Anexo I – Consideraciones macro económicas.

El PBI Argentino registró un crecimiento de 8.9% y 1.9% para los años 2011 y 2012 respectivamente. La desaceleración económica fue generalizada para los países de la región (el PBI brasileño bajó el impulso de 2.7% en 2011, a 0.9% en el 2012, mientras que el uruguayo fue también en el mismo sentido de 7% a 4%), entre las principales razones del decaimiento de la actividad pueden citarse el menor impulso de las economías asiáticas (China e India), la contracción en la Unión Europea, y la menor demanda de los países del Mercosur. Las tasas de desempleo se mantuvieron sin cambios importantes en un rango de 6.8-7.5%, dependiendo de la estacionalidad de los trimestres.

Debemos mencionar que las políticas monetarias no convencionales (e.g., Quantitative Easing, masivos rescates bancarios en la Eurozona, expansiones monetarias del Banco de Japón, etc.), provocaron un escenario internacional de tasas de interés ultrabajas. Así la tasa de los bonos soberanos de USA llegó a los niveles más bajos en los últimos 66 años. Esto provocó una avalancha de capitales en los países emergentes que tuvo 2 aspectos: por un lado una caída nunca vista de los riesgos soberanos, que fue el lado positivo de esta situación. Por otro lado, este verdadero tsunami de inversiones financieras provocó un efecto no deseado: la sobrevalorización de las monedas de los países emergentes, que afectó la competitividad de los sectores exportadores de los emergentes, así como también una expansión del consumo interno no sustentable en el mediano plazo.

Así el Real Brasileño llegó a 1.54 por dólar en Julio 2011, y el Peso Chileno a 453 unidades por dólar en Abril del mismo año, el Nuevo Peso Uruguayo llegó a 17.94 en Julio 2011. Aunque las autoridades monetarias tomaron medidas para limitar la entrada de capitales estas resultaron insuficientes. Argentina, aunque en menor medida, también sufrió estos efectos.

La situación comenzó a cambiar desde mediados del 2012 en adelante, por un lado los Bancos Centrales emergentes tomaron medidas más duras para bajar las tasas de interés internas y por otro los mercados internacionales comenzaron a pensar en el fin del ciclo de políticas monetarias súper-expansivas. En el siguiente cuadro se muestra la depreciación del Real, que a pesar de su magnitud aún parece no haber recuperado su competitividad.

	2011	2012	2013	2013/2010
Dólar oficial a fin de año	1,88	2,04	2,38	Acumulado
Depreciación anual	13%	9%	17%	43%

Fuente: Banco Central Do Brasil

Volviendo a la situación doméstica, internamente los precios en USD siguieron aumentando lo que llevó a las autoridades a implementar mayores restricciones a la venta de divisas para poder hacer frente a una creciente demanda de USD. Dichas medidas mejoraron el saldo de Balanza Comercial, que pasó de un superávit de USD 9.731 millones a USD 12.419 millones (+27%) entre 2011 y 2012, pero no lograron evitar la caída de reservas. Por otro lado, las restricciones afectaron las importaciones ciertos productos industriales (principalmente insumos y repuestos) restaron dinamismo al crecimiento de la industria local.

Como respuesta al aumento de los precios internos en USD, las autoridades han ido incrementando el ritmo de depreciación del ARS. Este proceso se aceleró en el último trimestre del año 2013 y principios del 2014.

	2011	2012	2013	2013/2010
Dólar oficial a fin de año	4,3	4,9	6,48	Acumulado
Depreciacion anual	8%	14%	32%	61%

Fuente: BCRA

Anexo II – Revisiones de la Auditoría General de la Nación

Se revisaron los documentos relativos a la revisión de los Estados Financieros del Programa al 31-12-2011 y un documento general al 30-06-2013, que abarca el período entre el 25-10-2012 y 31-12-2011 realizados por AGN en su carácter de auditor externo independiente, efectuando exámenes periódicos de los estados y documentos correspondientes. En opinión de la Auditoría General de la Nación, los estados financieros y notas anexas así como la información financiera complementaria, de los períodos revisados, exponían razonablemente la situación financiera del Programa en las distintas fechas citadas, así como las transacciones realizadas durante los ejercicios finalizados en esas fechas, de conformidad con prácticas contable-financieras usuales y con los requisitos establecidos en el Contrato de Préstamo. Seguidamente se presentan los comentarios más relevantes.

Nota General: El examen fue realizado de conformidad con las Normas de Auditoría Externa emitidas por la Auditoría General de la Nación, las cuales son compatibles con las de aceptación general en la República Argentina para la profesión contable y con las recomendadas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), incluyendo el análisis de sus controles administrativos, pruebas de los registros contables financieros y demás procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios.

Notas particulares de cada año:

- 1) Dictamen de AGN del 26-06-2012 sobre Estados Financieros al 31-12-2011.
- 2) Informe de AGN al 24-05-2013 sobre préstamo 1648/OC-AR y Estados Financieros desde el 25-10-2005 al 31-12-2011.

Comentario: el informe fue presentado a la UEPI y el auditado concordó con lo observado en la mayoría de los puntos, dando aclaraciones que permitieron comprender mejor ciertas insuficiencias. Respecto al software aclaró que se estaban haciendo gestiones para adquirir el Oracle Primavera que permitirá un mejor control de los estados financieros.

A su vez la AGN aceptó los argumentos de la UEPI en cuanto a los precios de la mano de obra en la intervención de cenizas y, aceptó contextualizar la limitación del llamado a contratistas al momento de emergencia donde se llevó el proyecto.

Anexo III – Resumen de visitas del consultor a las principales obras del programa

A continuación se formulan comentarios sobre las obras del Programa BID A 1648 a las cuales el consultor tuvo oportunidad de visitar.

Resumen Ejecutivo

Corredor de los Lagos:

Las 4 obras emblemáticas de la región han mejorado los atractivos turísticos y con ello la competitividad internacional del Corredor.

La mejor prueba es que al ser consultados los beneficiarios sobre otras intervenciones que favorecerían la competitividad han respondido sugiriendo obras complementarias a las existentes. Las excepciones son VLA, el proyecto Cenizas no requiere obras complementarias, y Esquel, que ve preferible potenciar su competitividad como centro de esquí.

Corredor Iguazú-Misiones

En opinión de altos funcionarios provinciales las obras mencionadas han mejorado el estado general de las Misiones, la calidad de la visita, permitiendo la sostenibilidad a largo plazo de las Ruinas, que antes de las intervenciones, en algunos casos, se encontraba comprometida. En el mismo sentido, resaltan que la puesta en Valor de la Capilla de Nuestra Sra. de Loreto aumentó la atracción de la Vía Procesional, por el valor histórico de la Capilla.

Los beneficiarios se encuentran altamente satisfechos con las obras y, dentro de los impactos positivos, subrayan el crecimiento urbano del sector turístico de la ciudad de San Ignacio.

También indicaron que se asigna un alto impacto al futuro proyecto de Remodelación y Ampliación del Centro Interactivo, y que según la opinión de expertos internacionales esto será una verdadera “locomotora” que dará mayor impulso al Corredor de las Misiones Jesuíticas.

Como proyectos a largo plazo señalan el desarrollo de un corredor internacional de Misiones Jesuíticas que abarque también a Brasil y Paraguay.

1. Corredor de los Lagos

La temporada turística 2014 en el Corredor de Los Lagos

La temporada arrancó con un Enero muy bueno, impulsada por el crecimiento que ya se venía sintiendo desde el 2013. Así en el último año San Martín de los Andes llegó a un record histórico de 205.505 turistas, y en San Carlos de Bariloche en Enero había falta de camas habilitadas. Las demás plazas turísticas, con excepción de Esquel, tienen una temporada excelente. Después de los 2 malos años, causados por las Cenizas Volcánicas del Puyehue, la demanda ha vuelto a crecer impulsada por el turismo doméstico. También se comienza a notar la afluencia de turistas extranjeros en concordancia con el mejor tipo de cambio, sobre todo de Chile. Febrero es el mes donde tradicionalmente llegan más visitantes del otro lado de la Cordillera, aprovechando la feria judicial en Chile.

La menor afluencia a Esquel está explicada por el “fenómeno natural de floración masiva de la caña colihue” que ha favorecido el crecimiento exponencial de la población roedores autóctonos que se alimentan de la misma y que a su vez son vectores de transmisión del hanta virus. Así se han cerrado senderos de trekking y se ha prohibido el acampe en el PN Los Alerces. Estos hechos han sido notados por el turismo que reaccionó disminuyendo las visitas a Esquel y la estadía promedio. Los expertos floración colihue estiman que el ciclo natural finalizará dentro de este año, y en base a ello esperan que durante el 2015 el número de roedores vuelva a su estado natural.

Viejo Expreso Patagónico (VEP):

Localizado en la ciudad de Esquel, “La Trochita” es una de las atracciones únicas de localidad. La obra realizada por el programa A 1648 ascendió a USD 2.4 millones y fue ejecutada en su totalidad por la Secretaría de Obras Públicas de la Nación. La intervención comprendió la realización de una nueva estación, el arreglo de los talleres y la instalación de tanques de combustibles, todos en la ciudad de Esquel. Adicionalmente, se hizo un importante arreglo de los talleres ferroviarios en El Maitén.

Debe ser expuesto el alto impacto urbano logrado en la localidad de El Maitén, donde la obra realizada con fondeo del A 1648, se convirtió en el centro cívico y urbano de la localidad, generando importantes inversiones asociadas a la intervención entre ellas hoteles, restaurantes y confiterías.



La intervención atrajo una mayor cantidad de turistas en verano, suavizando la estacionalidad turística de Esquel, fue recibida con júbilo por los esquelenses, quienes sintieron las obras como una reivindicación de la localidad y también sirvió para usar a la vieja estación como museo en donde se exhiben objetos originales del VEP. Desde el punto de vista turístico esta obra ha sido un acierto que sin duda ha fortalecido los atractivos del Corredor de los Lagos. En otras palabras, el perfil turístico de Esquel y El Maitén, si no se hubieran hecho las obras del VEP, se hubiera visto notablemente disminuido.

Otro logro de la intervención fue el fuerte impacto urbano de las obras en la localidad de El Maitén. El proyecto ha generado inversiones asociadas y la obra efectuada frente a la plaza se convirtió en el centro cívico y urbano de la localidad.

Actualmente el VEP se encuentra en manos de CORFO, entidad dependiente de la Provincia de Chubut. CORFO está desarrollando activamente un plan de negocios cuyas principales características son: a) aumento de la disponibilidad de locomotoras y coches de pasajeros, b) desarrollo del merchandising del VEP, c) solucionar algunas trabas legales para poder vender directamente pasajes por tarjeta de crédito y débito (actualmente las agencias de turismo cobran el 15% de comisión y, en 2013, las ventas por el canal agencias representaron el 60% de las vtas. brutas).

En lo concerniente a locomotoras, recientemente el parque aumentó de 2 a 6. Esto se hizo a través de reparaciones en el taller del Maitén y de la contratación directa de expertos en vapor y torneros de la zona, ya que la mecánica de estas locomotoras antiguas es bastante simple. Actualmente el tren sale con 4 coches de pasajeros pero se espera aumentar dicha cantidad a 5, lo que permitiría incrementar la recaudación por viaje. Entre los puntos débiles debe mencionarse el insuficiente mantenimiento de los rieles y durmientes aunque este punto se encuentra mitigado por la baja velocidad de circulación del tren y el plan de reparaciones preventivas.

En lo relativo al desarrollo del merchandising se ha procedido a inscribir la marca “Viejo Expreso Patagónico”. Debe señalarse que en el caso del “Tren del Fin del Mundo” en Ushuaia la recaudación por mercadeo es superior a los ingresos generados por la emisión de pasajes.

El VEP ha mostrado una tendencia declinante de pasajeros transportados. Consultadas las autoridades por los motivos de esta caída, nos respondieron que no se debe tanto a una disminución de la demanda, sino a fallas en las locomotoras que motivaron menor cantidad de viajes y cancelación no programada de servicios. En 2013 la situación se agravó ya que a raíz de una medida de fuerza del personal ningún tren corrió durante el mes de enero.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pasajeros	27.015	33.490	24.768	24.938	22.827	19.144	19.001

Fuente: VEP

Respecto a las finanzas el VEP, recibe fondos por venta de pasajes y una ayuda por parte de la provincia de Chubut de alrededor de \$ 4.5 millones anuales. Su personal asciende a 68 empleados.

Entre las lecciones aprendidas puede destacarse que la ausencia, en el inicio, de un plan estratégico de negocios llevó a marchas y contramarchas que conspiraron contra el desarrollo económico del VEP.

Para el mediano plazo, es esperable una mejora del VEP una vez que el turismo vuelve a Esquel y el plan de negocios comience a madurar.

En cuanto a obras adicionales para fortalecer el crecimiento turístico de Esquel, la Secretaría de Turismo Región Oeste mencionó como prioritaria la ampliación de la playa de estacionamiento del centro de ski “La Hoya”. Sucede que actualmente, en temporada de invierno el estacionamiento actual es muy chico y obliga a los esquiadores a dejar sus autos a más de 500 m del centro de elevación haciendo muy incómodo cubrir ese trayecto a pie cargando los equipos deportivos y generando un cuello de botella que conspira contra el crecimiento turístico de Esquel como centro de ski.

Repavimentación de Acceso al Cerro Catedral:

Bariloche cuenta con el centro de ski más importante de América del Sur ubicado en la ladera del Cerro Catedral. El complejo Cerro Catedral dispone de 120 km de pistas principales y secundarias. También debe mencionarse el funcionamiento de 38 medios de elevación con una capacidad máxima de 35.000 personas por hora. Catedral tiene el sistema de pases más ágil y avanzado de toda América del Sur, que permite acceder a los medios gracias a los lectores a distancia, por chips de radiofrecuencia. Un sistema integral de producción de nieve cubre más de 10 hectáreas por medio de 11 cañones que funcionan con aire comprimido y agua. A estos se agregan otras áreas asistidas con fabricación de nieve.



Asimismo la ciudad cuenta con el mayor aeropuerto del Corredor de los Lagos que en temporada alta disputa con Córdoba el lugar de segundo aeropuerto del interior del país. Esta localidad recibe anualmente aproximadamente 2/3 de los turistas del Corredor y, según un estudio del INVAP, el turismo representa el 45% del PBI local.

Descripción del proyecto:

La obra implicaba mejorar la accesibilidad al Cerro e incentivar el desarrollo de los servicios conexos que ofrece la Ciudad De Bariloche. El estado de deterioro de la carpeta flexible hacía prever una próxima afectación de la sub-rasante, así como las malas condiciones de señalización horizontal generaban una dificultad adicional para los visitantes no habituados a los caminos de montaña con el incremento de los riesgos de accidentes. La obra comprendió el bacheo integral de todo el trazado con material bituminoso, sellado de las fisuras y repavimentación de cinco centímetros de espesor con concreto asfáltico caliente. Datos técnicos: Bacheo: 200 tn. /Sellado fisural: 2.700 mL /C.A.C.e=5 cm: 8.000 tn /Señalización horizontal: 2.412 m² / Recalce de banquinas: 2.700 m³.

La obra de repavimentación al acceso del Cerro Catedral fue ejecutada al 100% por DNV, por un monto de USD 2.1 millones y constituyó un acierto desde el punto de vista estratégico. Debe señalarse que en temporada de invierno el camino era un cuello de botella para acceder al Cerro y además su uso se tornaba peligroso por la mala condición vial.

El camino depende de la Provincia de Río Negro quien, a través de la Dirección Provincial de Vialidad, realiza un mantenimiento adecuado del mismo. Dentro de los impactos positivos de la intervención deben señalarse el menor tiempo de viaje al Cerro, la disminución de los accidentes de tránsito, y la consolidación del Cerro Catedral como centro de ski.

La comuna de Bariloche y CAPSA -empresa concesionaria del Catedral- firmaron a principios de Febrero 2014 el segundo Plan de Plurianual, que establece inversiones por más de 18 millones de pesos. El plan incluye la compra por parte de CAPSA de 8 cañones de nieve, la construcción de reservorios de agua, la instalación de “magic-carpet” -moderno sistema de traslado y ascenso de esquiadores- y la renovación parcial de 2 pistas.

El vertiginoso crecimiento del ski ha traído un nuevo cuello de botella en esta obra y actualmente las autoridades tienen en carpeta un proyecto para asfaltar el camino de acceso al Cerro vía Balcón del Lago Gutiérrez que solucionaría definitivamente las restricciones de transporte al Cerro. Así se ascendería por un camino de una sola dirección, usando el acceso actual y se bajaría por el Balcón del Gutiérrez. Las obras incluyen la realización del ensanchamiento de la Ruta Provincial 82 hasta la salida del camino del Balcón del Gutiérrez para lograr de esta manera una circulación de 2 carriles a lo largo de todo el recorrido. La jurisdicción la obra vial estaría dentro del ámbito exclusivo de la Provincia de Río Negro sin ninguna otra injerencia Municipal o Nacional.



Costanera del Lácar en San Martín de los Andes (SMA)

La costanera del lago Lácar (600 m de extensión) constituye uno de los signos de jerarquía de San Martín de los Andes, constituyendo el portal de acceso al Parque Nacional Lanín y el puerto de embarque de excursiones hacia el área Lácar. En su ribera funciona el sistema de playa y balneario, lo que alimenta el pico de demanda durante la época estival. A su vez es uno de los ejes culturales, organizándose múltiples actividades (descanso, baños, caminatas, picnic), espectáculos musicales o sociales al aire libre, deportes familiares (paseos en kayak, bicicletas de agua) y alta competencia (Tetraatlón Chapelco, Triatlón de la Ciudad). La intervención costó USD 1.7 millones y fue ejecutada por SOP.

La Costanera como parte de un Sistema: Pocahullo-Costanera-7 Lagos (PC7L)

El sistema PC7L se reconoce como un conjunto inter-jurisdiccional de espacios públicos concatenados, compuesto por 3 áreas claves de intervención Parque Pocahullo, Costanera e inicio de la Ruta 7 Lagos.

Aunque no existen elementos para atribuir directamente un ingreso específico a la intervención desarrollada, puede afirmarse que la obra fue un éxito. Por un lado puso en valor la costanera del Lácar, así hoy el residente de SMA la usa como centro de reunión y recreación; generó una valorización inmobiliaria que llevó a concesionarios e inmuebles aledaños a invertir en las propiedades y contribuyó al crecimiento turístico, como se puede ver en el cuadro a continuación.

Años	Pernoctes	Turistas	Estadia Promedio
2004	755.160	155.351	4,9
2005	720.140	142.942	5,0
2006	781.068	158.363	4,9
2007	856.533	177.300	4,8
2008	786.742	160.547	4,9
2009	707.976	155.620	4,5
2010	854.880	180.796	4,7
2011	718.690	158.684	4,5
2012	704.516	162.234	4,3
2013	923.451	205.505	4,5
Crec.2013/04	22%	32%	-8%
Prom. Anual	2%	3%	-1%

Fuente: Secretaría de Turismo SMA

En resaltado verde muestra el record de la serie que fue alcanzado el año pasado. Así pernoctaciones y turistas subieron mientras que la estadía promedio se ha ido reduciendo en línea con la tendencia mundial del turismo.

La principal crítica que ha recibido por parte de los beneficiarios del proyecto es el cambio de condiciones entre el diseño y la ejecución, que quedó en manos de SOP. Cambios no programados en la ejecución llevaron a frecuentes desperfectos y mayores gastos de O&M. Merced al esfuerzo del Municipio, quien está a cargo del mantenimiento, la obra se encuentra en buen estado de conservación aunque no hay información contable disponible que permita detallar los costos O&M de la intervención.

Indagadas las autoridades acerca de cuáles serían las obras que pudieran contribuir al crecimiento turístico de SMA, sugirieron la continuación de las obras complementarias de la Costanera Lácar: Parque Lineal Pocahullo y 7 Lagos.

Reacción al fenómeno cenizas Villa La Angostura (VLA) – Rehabilitación de las capacidades:

La erupción del Volcán Puyehue en junio del 2011 representó un duro golpe a Villa La Angostura y la región aledaña, debido a los efectos sobre la salud y los territorios, aspectos que excedieron en su alcance el plano turístico. La persistencia del fenómeno, que recién pudo considerarse geofísicamente finalizado a comienzos de 2012, no solo restringió dramáticamente el acceso a las atracciones turísticas, sino trajo consigo severos inconvenientes en los vuelos a la zona (principal fuente de acceso por la importante distancia a los centros poblados). Por su ubicación (38 km del volcán) y los vientos, Villa La Angostura resultó la localidad más impactada (las cenizas depositadas alcanzaron hasta casi 50 cm de espesor) mientras la persistencia del fenómeno afectó severamente la dinámica económica. De no haber mediado la intervención MINTUR-BID las consecuencias económicas y sociales hubieran sido desastrosas.

Como una imagen vale más que mil palabras adjuntamos documento gráfico de la desolación en VLA.



Es la opinión de esta consultoría que sin dudas esta intervención fue la más exitosa de todo el programa A 1648. El sustento de esta afirmación se basa en la confluencia de siguientes factores:

- ✓ Apoyo masivo de la comunidad.
- ✓ Oportunidad de la intervención y ejecutividad en la implementación.
- ✓ Excelente relación beneficio/costo, que se expresa en que VAN de la pérdida de ingresos por cese o disminución la actividad económica como consecuencia de la interrupción de negocios (básicamente turismo y construcción), que fuera estimado en USD 160 millones, y los costos de retirar las cenizas y reparar destrozos que son USD 27.1 millones (USD 7.1 mio – intervención 171 Proyecto Cenizas préstamo BID 1648 OC/AR + USD 20 mio préstamo BID 2594 OC/AR). Así cada USD invertido generó un ingreso social de USD 6.
- ✓ Equidad: benefició a todos los sectores, pero especialmente a los más desprotegidos.
- ✓ Excepcionales externalidades positivas del proyecto: mejora de salud de la población, fuente de trabajo en un período de excepcional caída de la actividad económica local, motivación para la iniciativa privada, protección de la infraestructura existente que de un modo directo o indirecto estaba afectada

por el flagelo de las cenizas (viviendas, hoteles, líneas de transmisión eléctrica, fuerza motriz, tomas de agua potable, etc.).

Debe destacarse un beneficio no previsto: durante los 6 meses que duró la erupción volcánica la actividad económica de VLA había colapsado produciéndose una total ruptura de la cadena de pagos, la actividad de limpieza de cenizas, dando preeminencia a la mano de obra local, inyectó dinero fresco que permitió volver a mover la economía local.

Una vez removidas de VLA las cenizas se depositaron en lugares apartados, canteras en desuso y depresiones naturales, y fueron exitosamente tratadas para evitar su dispersión. En la actualidad, ya fijadas en el suelo no se requiere de ningún costo de O&M.

Los resultados de la intervención no pudieron ser mejores, el comparativo del período Ene-Sep muestra que se incrementaron los visitantes en 25% y las pernoctaciones en 49%.

	2013 / 2012		
	Total	Residente	Extranjeros
Pernoctaciones	49%	50%	42%
Visitantes	25%	31%	-1%

Fuente: EOH Indec

Como proyecto complementario para el fortalecimiento turístico de VLA, la Arquitecta Andrea Aldea ha sugerido la restauración y puesta en valor del Casco Histórico de VLA.

2. Misiones Jesuíticas



Evolución 2008-2013 en el Corredor de las Misiones Jesuíticas

El siguiente cuadro muestra la evolución del turismo en las ciudades de Iguazú y Posadas para el período 2008-2012. Puede observarse el sostenido avance en turistas y pernoctaciones. Es de notar el crecimiento de Turistas No Residentes a pesar de la recesión en Europa y del aumento de los costos internos en USD de la economía local.

Iguazú+Posadas

Turistas	Turistas			Pernoctaciones			Estadia Promedio		
	Residentes	No Residentes	Total	Residentes	No Residentes	Total	Residentes	No Residentes	Total
2008	280.234	184.820	465.054	631.287	364.911	996.198	2,25	1,97	2,13
2009	251.038	149.638	400.676	564.250	324.826	889.076	2,25	2,17	2,21
2010	310.461	201.688	512.149	735.546	424.570	1.160.116	2,37	2,11	2,26
2011	332.340	201.048	533.388	782.172	412.367	1.194.539	2,35	2,05	2,23
2012	408.490	226.206	634.696	924.972	442.227	1.367.199	2,26	1,95	2,15
Incremento 08-12	46%	22%	36%	47%	21%	37%	1%	-1%	1%
Ene-Oct									
2012	349.061	184.060	533.121	793.820	359.166	1.152.986	2,27	1,95	2,16
2013	354.024	131.075	485.099	813.171	268.301	1.081.472	2,30	2,05	2,23
Incremento	1%	-29%	-9%	2%	-25%	-6%	1%	5%	3%
Fuente:	EOH								

En 2013 se verifica una significativa caída en los Turistas No-Residentes que no tiene razones demasiado claras, pero que entre otras causas, podría ser atribuida al aumento de los costos en USD para los no-residentes.

La temporada 2014 continúa con la inercia del año pasado, aunque puede especularse que con los recientes ajustes cambiarios el panorama vaya mejorando a lo largo del 2014.

Visita a las Misiones de San Ignacio, Sta. Ana y Nuestra Señora de Loreto

A continuación se exhiben las principales obras del Corredor al 31.12.13, cuya unidad ejecutora es la Secretaría de Obras Públicas de la Nación.

Proyecto	Total invertido en USD	Grado de Avance
Puesta en Valor Ntra. Sra de Loreto	1.439.522	*70%
Puesta en Valor Sn Ignacio-Sta. Ana	1.436.322	100%
Total	2.875.844	

Debe señalarse que al 31.12.13 el avance físico de la intervención en Nuestra Sra. de Loreto se estimaba en 97%, estando pendiente pagos de certificación de obra. Actualmente los trabajos continúan y se espera que, para el 2do Trimestre 2014, el proyecto se encuentre enteramente finalizado. El fondeo será provisto por el MINTUR.

Anexo IV – Principales acciones de fortalecimiento

SITU: Sistema de informaciones turísticas

Cronología SITLA / SITU – 2007 – 2013

Antecedentes:

A fin de dar cumplimiento al objetivo específico del contrato de préstamo BID 1648/OC-AR de mejorar los niveles de información sobre atractivos y actividades turísticas para redistribuir el flujo de visitantes y alargar la estadía, y en virtud de la necesidad concreta de establecer un sistema web de información, resultante de los Planes de Competitividad Turística financiados con el préstamo.

Objetivo:

El SITU fue concebido como una herramienta software para el Sector Turismo, orientada principalmente para ayudar a los Informantes Turísticos, administrando, gestionando, organizando y difundiendo toda información válida y habilitada para ser transmitida al turista.

SITLA: Sistema de Información Turística del Corredor de Los Lagos

Entre Julio de 2008 y Enero de 2009 se realizó el Relevamiento del Sistema de Información Turística del Corredor de Los Lagos (SITLA), durante el cual se realizaron reuniones de trabajo y talleres con representantes de los cinco (5) Parques Nacionales y los 22 Municipios que integran el Corredor de los Lagos, lo que permitió conocer en detalle las inquietudes, necesidades y expectativas respecto a la utilización de un único sistema de información turística como herramienta que contribuyera, mejorara y facilite el trabajo de los informantes turísticos en las distintas oficinas de informes del Corredor.

Durante el relevamiento se evaluó la situación en la que se encontraban las oficinas de informes, su método de trabajo y la manera que brindaban información al turista, obteniéndose como resultado que en la mayoría de las oficinas no se utilizan procesos estructurados ni documentados.

Como resultado del trabajo de consultoría se llegó a la conclusión de brindar a los Corredores un sistema informático y el equipamiento necesario como herramienta de soporte a la gestión de los informantes turísticos, permitiendo la integración entre las distintas localidades y Parques Nacionales de los Corredores.

SITU: Sistema de Información Turística

En noviembre de 2009 se firmó un contrato con la consultora SDC (Software del Centro) para el diseño y puesta en marcha un Sistema de Informantes Turísticos para el Corredor de Los Lago y el Corredor Iguazú – Misiones el cual debería

contribuir al trabajo diario de los informantes turísticos de los Corredores y mejorar tanto la calidad como la disponibilidad de la información turística en los mismos.

Durante un período de veinte (20) meses se realizó el diseño, programación y puesta en marcha y se ajustaron detalles del SITU, obteniéndose como resultado final el Sistema que actualmente utilizan los informantes turísticos de los corredores y que puede verse en <http://situ.uepi-turismo.gov.ar/>

Equipamiento informático para el SITU:

En el año 2010 se inició el proceso de adquisición de Equipamiento informático para el proyecto SITU, en conjunto a la compra de equipamiento informático para el proyecto SIGINA, concretándose la entrega definitiva de más de 145 computadoras de escritorio en las localidades de los Corredores.

Adicionalmente, se realizó la compra de un centro de datos (2 servidores y racks) que actualmente se encuentran en la Dirección de Sistemas Informáticos del MINTUR, con la visión de futuro de que los mismos sirvan tanto para soportar el SITU como para cubrir los requerimientos de la propia Dirección de Sistemas.

SITU2: Programación de Nuevas funcionalidades

Durante el año 2012 hasta julio de 2013 se realizó una programación e incorporación al Sistema de nuevas funcionalidades requeridas por los usuarios del Corredor de Los Lagos y del Corredor Iguazú – Misiones, la ampliación de las capacidades del SITU (se abrió el acceso a la información y se publicó la aplicación en las plataformas iPod, iPad, Black Berry, Android, etc.) y el traspaso de todo el Hardware y Software a la Dirección de Sistemas del Ministerio de Turismo de la Nación.

Situación Actual SITU:

Actualmente se encuentra operativo en las siguientes localidades y áreas protegidas:

- Parques Nacionales: Iguazú, Lanín, Arrayanes, Nahuel Huapi, Lago Puelo, Los Alerces
- Corredor de Los Lagos: Villa Pehuenia, Aluminé, Junín de Los Andes, San Martín de Los Andes, Villa Traful, Villa La Angostura, Piedra del Águila, San Carlos de Bariloche, Ingeniero Jacobacci, El Bolsón, Lago Puelo, El Maitén, El Hoyo, Epuyén, Cholila, Esquel, Trevelín, Corcovado, Teka, Carrenleufú.
- Corredor Iguazú – Misiones: Andresito, Apóstoles, Aristóbulo del Valle, Bernardo de Irigoyen, Candelaria, Concepción de la Sierra, Corpus, El Soberbio, Eldorado, Jardín América, Loreto, Montecarlo, Oberá, Posadas, Puerto Iguazú, Puerto Libertad, Puerto Rico, San Ignacio, San Javier, San José, San Pedro, San Vicente, Santa Ana, Santa María, Wanda,
- Misiones Jesuíticas: San Ignacio Miní, Santa Ana, Loreto, Santa María

SIET

Es un sistema diseñado e implementado con el fin de consolidar el proceso de gestión de la información y el conocimiento turístico, para una adecuada planificación, gestión y toma de decisiones en pos de un modelo de desarrollo turístico inclusivo, equitativo y federal.

Objetivos

Desarrollar y actualizar periódicamente un Sistema de Información y Estadística Turística que resulte de la complementariedad entre, la innovación tecnológica, la mejora de procesos técnicos y los cambios organizacionales y culturales que se promuevan en el sector turístico.

En el proceso de desarrollo e implementación, el SIET debe construir capacidades conceptuales y metodológicas en los equipos de trabajo técnicos-políticos.

Asegurar la disponibilidad, fiabilidad y actualización periódica de la información y el conocimiento para la toma de decisiones dentro de las distintas áreas del sector.

Fomentar la generación de comunidades de aprendizaje y comunidades de práctica asociadas a los proyectos institucionales que interpreten la información y generen nuevos aportes de conocimiento.

Fomentar y facilitar la creación de redes e interfaces que permitan acceder a la información por parte de distintos usuarios.

Consolidar un proceso organizacional que sistematice la georreferencia de las Bases de Datos con información consistida, oportuna, precisa y de calidad.

Facilitar, a través de interfaces con las regiones, provincias, municipios y organismos del orden nacional, el acceso y el georreferenciamiento de la información para la planificación turística.

Institucionalizar la participación de todos los actores del sector turístico en la generación de conocimiento.

Brindar información actualizada sobre la evolución de los mercados turísticos, tanto para el turismo interno como para el receptivo según mercados prioritarios, estratégicos y potenciales.

Fomentar el enfoque centrado en gestionar conocimiento contextualizado a través de distintas instancias de investigación, interpretación, planificación, acción y análisis de resultados.

Participantes:

Actualmente el SIET cuenta con 40 organizaciones que participan activamente en el mismo, de las cuales 28 son entes nacionales, regionales, provinciales y autárquicos, 7 son universidades y 5 actores del privado entre los cuales se encuentran empresas de transporte y las Cámaras del sector turístico.

SIGO: Sistema Inicial de Gestión Organizacional

1. Objetivo General

El Sistema Inicial de Gestión Organizacional – SIGO, tiene como objetivo fundamental apoyar a los micro, pequeños y medianos empresarios turísticos para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización, mediante la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad y servicio de clase mundial, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, y alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad.

2. Objetivos específicos

El SIGO se orienta principalmente a mejorar y resolver cinco aspectos básicos de la operación de las empresas turísticas:

- Liderazgo: todo cambio organizacional comienza por el liderazgo. La adopción de un nuevo sistema de gestión en las empresas implica el compromiso del propietario o gerente, quienes serán capacitados para desplegar el sistema dentro de la empresa.
- Desarrollo Humano: creando las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.
- Procesos: aplicando una metodología para resolver los problemas operativos, se obtiene una clarificación de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.
- Sistema de Gestión: aplicando un modelo que permita a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes;
- promoviendo una adecuada planificación y la definición de objetivos claros para todos los que trabajan en la empresa.
- Sistema de Información y Diagnóstico: Desarrollando un tablero de comando que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlos en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

3. Público objetivo y su cuantificación

El SIGO podrá ser facilitado para empresas representantes de los distintos sectores que conforman la cadena de valor del sector turístico, por destino núcleo. Específicamente, se facilita a quienes tengan poder de decisión en la empresa, entre otros, propietarios, gerentes, etc., dado que son quienes deben identificar dichas mejoras. Los cursos tendrán un máximo de 25 participantes. Los participantes podrán ser, quienes tengan poder de decisión en la empresa como propietarios y gerentes, entre otros, de:

- ✓ Servicios de alojamiento habilitados y/o legalmente constituidos
- ✓ Servicios gastronómicos habilitados y/o legalmente constituidos
- ✓ Intermediarios (emisivos y receptivos) habilitados y/o legalmente constituidos
- ✓ Servicios de transporte vinculados al sector turismo habilitados y/o legalmente constituidos
- ✓ Artesanos habilitados
- ✓ Otros

Informe de Terminación de Proyecto

PCR
Proyecto AR- L1004

ANEXOS

3. Otros:

Anexo 3.1: Presentación de resultados.

Programa de Mejora de Competitividad del Sector Turismo

Taller de Cierre

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Mayo 16, 2014.

1

Metodología de trabajo

El ciclo de vida de los Programas incluye una Evaluación Final como herramienta de reflexión y aprendizaje al concluir los mismos.

Este instrumento tiene como objetivo alcanzar un análisis conjunto sobre los siguientes aspectos:

- 1) La historia y antecedentes del Programa, junto a los acontecimientos y variaciones del contexto que fueron afectando su implementación,
- 2) El nivel de cumplimiento de los objetivos y resultados perseguidos, fundamentando factores y razones que contribuyeron a los mismos,
- 3) Las lecciones aprendidas que resultan del proceso de implementación, a efectos de optimizar intervenciones futuras.

El presente Taller de Cierre constituye una herramienta de revisión conjunta de estos elementos con los equipos de trabajo intervinientes.

El ordenamiento previsto a continuación incluye una breve introducción a los temas considerados para dar lugar a un intercambio constructivo que permita profundizar el análisis, intercambiar lecciones aprendidas y facilitar la ejecución de intervenciones similares futuras.

2

Índice

- 1. Contexto y fundamentación de la intervención.**
- 2. Descripción y objetivos del Programa.**
- 3. Fases de la ejecución y Productos.**
- 4. Impactos y resultados alcanzados.**
- 5. Externalidades.**
- 6. Factores críticos. Sostenibilidad.**
- 7. Lecciones aprendidas y Conclusiones.**

3

Índice

1. Contexto y fundamentación de la intervención.

4

Referencia temporal

Eje temporal	Inicio	Fin Programa			
Hitos / Factores de contexto	Ley 25.997 PFETS	Oct 08- Dic 09 Crisis hipotecas USA	03-jun-11 Eruption Puyehue	1 ^a Sem 2012 Rehabilitación áreas	
Fases Programa	DISEÑO 2 ^a Sem 04 - 1 ^a Sem 05	EJECUCIÓN			
		Fines 2006 Inicio obras	mar-09 Reformulación Obras		
Instrumentos / Plazos	18-jul-05 Aprobación BID	23-agosto-05 Contrato	Plazo original: 5 años y medio		
			24-mar-14 Fin desembolsos	24/03/2011- EXTENSION-	24-mar-14
Uso de fondos acumulado		2007: U\$S 2.1	2008: U\$S 7.2	2009: U\$S 14.1	2010: U\$S 23.1
		2011: U\$S 33.0	2012: U\$S 42.0	2013: U\$S 48.0	2014: U\$S 53.0

Las sucesivas líneas presentan distintos conceptos y hechos frente a un eje de tiempo:

- Los principales hitos o factores de contexto que incidieron en su ejecución.
- Las fases del Programa, considerando el período de diseño y su etapa de ejecución.
- Las fechas relevantes.

5

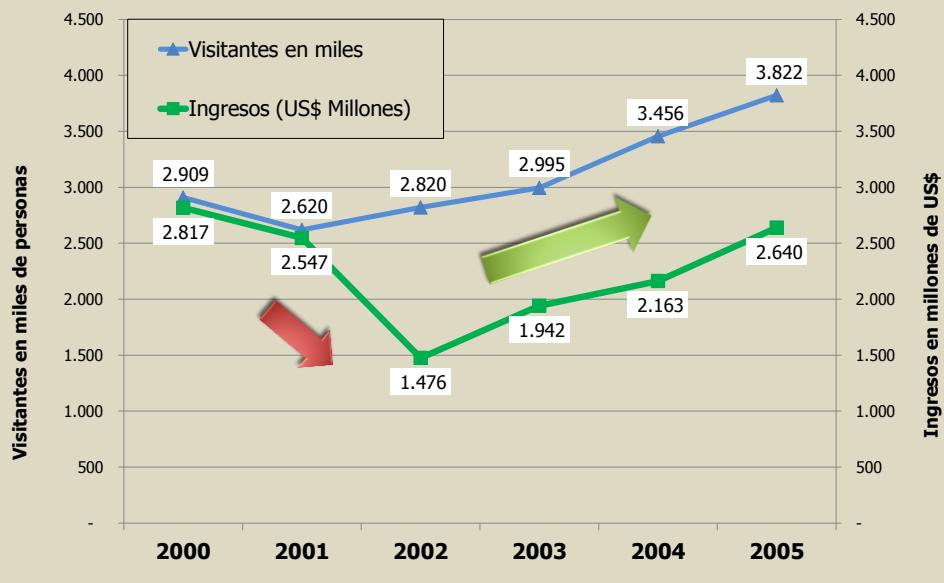
4

Contexto Sector Turístico

- Hasta finales de la década del 90 Argentina había enfrentado fuertes limitantes a su crecimiento turístico debido principalmente a:
 - la pérdida de competitividad asociada a las condiciones macroeconómicas de la política de convertibilidad y
 - la falta de incentivos públicos a su desarrollo.
- Durante dicha década, casi el 75% de los turistas que llegaban a Argentina provenían de países limítrofes (hacia el año 2000 más del 70% de los 2.9 millones de personas que visitaban el país eran de ese origen, siendo Chile el principal mercado emisor con 571.000 personas).

Contexto Sector Turístico

Tendencias turismo receptivo 2000 -2005



Contexto sector turismo

Reordenamiento de los flujos de llegadas el turismo internacional.

Mientras que en 1993 un 71% de los visitantes internacionales provenían de países limítrofes (Chile, Brasil, Paraguay y Uruguay) y solo 10% de Europa, en 2005 éstos pasaron a ser 64% y 17%, respectivamente.

Importancia sobre la economía y las cuentas públicas.

Para el 2005, el turismo representaba el 2.9% del PBI, mientras las divisas generadas por el sector representaron el 6.6% de las exportaciones de bienes y un 43.7% de las exportaciones de servicios.

8

Fortalecimiento institucional

Nueva Ley Nacional de Turismo (Ley 25997 diciembre 2004).

Define a MINTUR (entonces SECTUR) como la autoridad responsable de las funciones inherentes al fomento, desarrollo, promoción y regulación de la actividad turística en el país.

Funciones principales de MINTUR:

- ✓ fijar las políticas nacionales de turismo en el marco de un plan federal estratégico;
- ✓ coordinar, incentivar e impulsar las acciones para la promoción turística del país a nivel interno y externo;
- ✓ acordar las regiones, zonas, corredores, circuitos y productos turísticos con las provincias o municipios intervenientes;
- ✓ disponer la realización de emprendimientos de interés turístico en consenso con las provincias o municipios.

9

Fortalecimiento institucional

El Plan Federal de Turismo Sustentable (publicado junio 2005).

- Herramienta de planificación participativa: Se formuló en estrecha colaboración con las Provincias, municipios, sector privado y sociedad civil.
- Ejes Rectores: (i) propiciar el desarrollo económico y la inclusión social y (ii) preservar el patrimonio histórico, cultural y ambiental.
- Objetivo: Desarrollar el sector a través del aprovechamiento ambientalmente adecuado de la oferta de atractivos turísticos, principalmente paisajes naturales y patrimonio cultural, en todo el país.

10

Ideas Fuerza del PFETS

**Ideas
Fuerza**

- Organización y Gestión General
- Desarrollo de la oferta
- Gestión de la calidad.
- Inversiones y su financiamiento
- Promoción y Marketing

11

Estructuración en Corredores Turísticos

Concepto de Corredores Turísticos:

Sobre la base del análisis de las tendencias en los principales mercados turísticos emisores y la oferta turística de Argentina, el PFETS identificó 18 áreas geográficas compuestas por municipios contiguos con atracciones turísticas similares o complementarias, con capacidad tanto de atraer un mayor número de turistas como de prolongar su estadía.

Orientación:

Seis están dirigidos al mercado externo: (i) Corredor de la Historia, Córdoba; (ii) San Rafael-Malargüe, Región Cuyo, (iii) Central, en las provincias de Jujuy, Salta y Tucumán; (iv) Austral, en el extremo sur del país; (v) Los Lagos, zona patagónica y (vi) Iguazú-Misiones, en Mesopotamia.

12

Ubicación áreas prioritarias

C. LOS LAGOS



C. IGUAZÚ-MISIONES



Corredor de Los Lagos



14

Corredor de los Lagos.

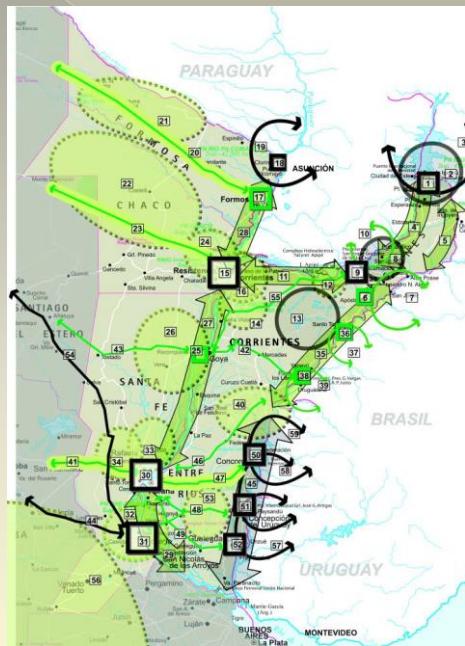
Fundamentos de su elección:

- Área consolidada ubicada en la Patagonia argentina, con atractivos naturales distintivos (nieve, montañas, naturaleza).
- Incluye cinco parques nacionales en su interior ¹ (el número de visitantes a estos parques había crecido un 130% entre 2001 y 2005).
- Localidades con reconocimiento en términos de turismo principalmente invernal (San Martín de los Andes, Villa La Angostura, San Carlos de Bariloche y Esquel).
- Significativa presencia de extranjeros (estimados en un 21% del total) tanto europeos (atraídos por su ambiente distintivo) como de la región (Brasil y Chile, con ejes en la nieve y la proximidad, respectivamente).

¹ PN: N. Huapi, Arrayanes, L. Alerces, Lanín y L.Puelo.

15

Corredor Iguazú Misiones



16

Corredor Iguazú-Misiones

Fundamentos de su elección:

- Atractivo principal de reconocimiento internacional (Cataratas del Iguazú ¹, insertas en el PN del mismo nombre). Los visitantes al PN crecieron un 57% desde el año 2001, alcanzando sucesivos records a partir de 2003 con un máximo de 912.000 en 2005 (estimándose más de 30% extranjeros.).
- Cuenta otros focos naturales e histórico-culturales (entre ellas las Misiones Jesuíticas Guaraníes, distinguidas como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO).
- Dispone de una apropiada conexión aérea y terrestre (linda con Brasil y Paraguay).

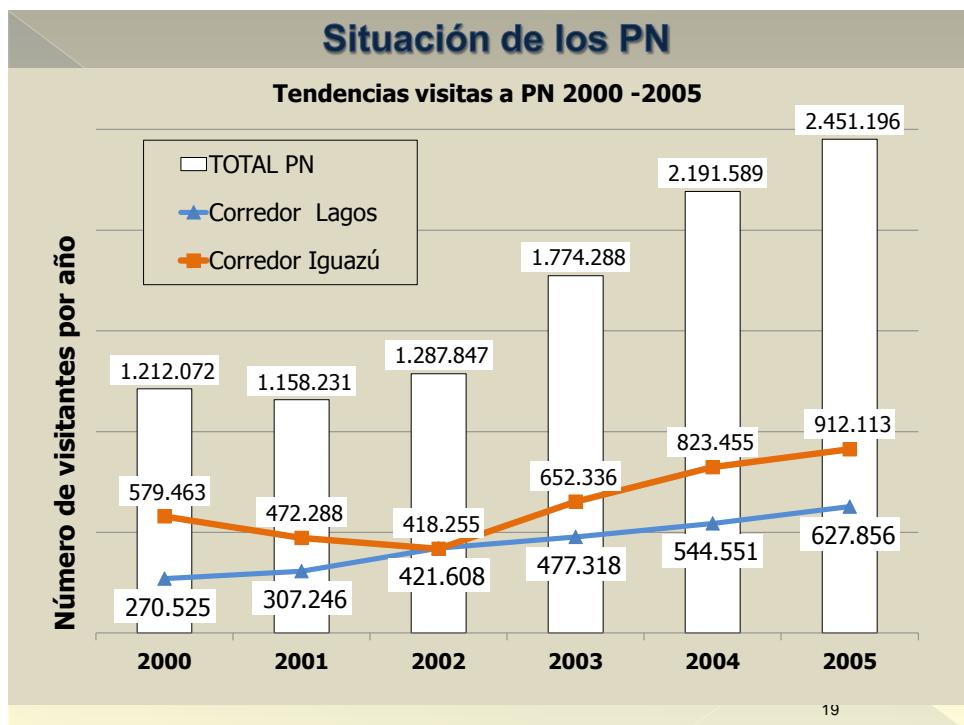
¹ Con el contiguo Parque Nacional do Iguazú en Brasil fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1984.

17

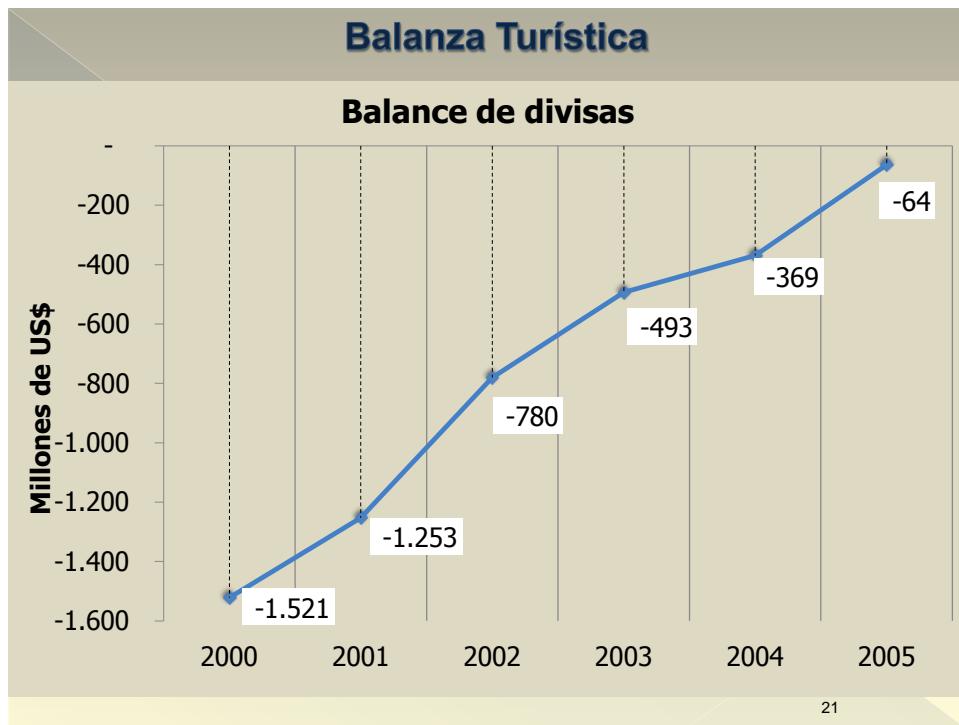
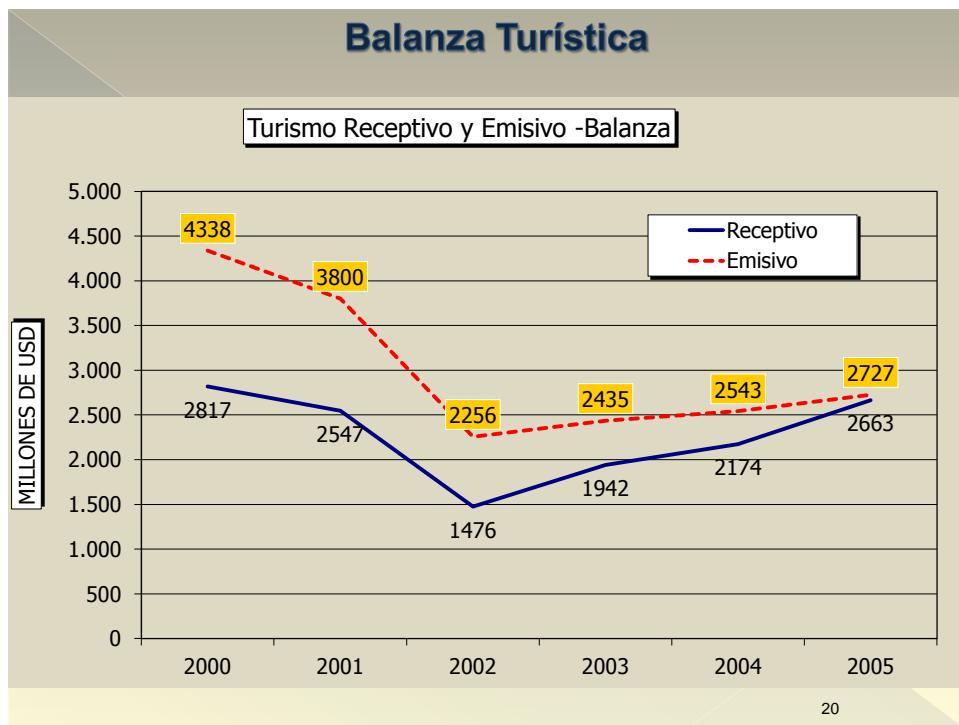
Estadísticas PN						
Área Protegida (turistas)	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Corredor Lagos	270.525	307.246	421.608	477.318	544.551	627.856
Lago Puelo	26.501	37.363	33.132	29.684	41.969	55.042
Lanín	21.245	38.717	104.252	70.096	60.378	132.437
Los Alerces	75.523	74.306	74.924	108.352	128.756	137.356
Nahuel Huapi	147.256	156.860	209.300	269.186	313.448	303.021
Corredor Iguazú-Misiones	579.463	472.288	418.255	652.336	823.455	912.113
Iguazu	579.463	472.288	418.255	652.336	823.455	912.113
Otros superiores 20.000	304.127	328.406	396.439	582.170	761.693	831.232
El Palmar (Entre Ríos)	73.505	72.288	66.810	86.443	116.070	120.360
Los Cardones (Salta)				2.993	4.567	6.194
Los Glaciares (Santa Cruz)	97.381	103.539	155.067	291.237	387.331	430.907
Pre Delta (Entre Ríos)	8.065	4.530	4.629			
Sierra Quijadas (San Luis)	16.855	19.560	34.738	31.291	27.848	30.210
Talampaya (La Rioja)	16.295	18.069	24.948	31.852	40.343	48.351
Tierra del Fuego	92.026	110.420	110.247	138.354	185.534	195.210
Otros menores	57.957	50.291	51.545	62.464	61.890	79.996
TOTAL	1.212.072	1.158.231	1.287.847	1.774.288	2.191.589	2.451.196

Fuente: Estadísticas MINTUR

18



19



Debilidades – Infraestructura

Debilidad principal. Inadecuados niveles de infraestructura de los atractivos turísticos.

Problemas a corregir:

En el Corredor de los Lagos:

- (1) escasa presencia de infraestructura adecuada para atender a los visitantes,
- (2) potenciales impactos del turismo sobre los recursos naturales de los PN.

En el Corredor Iguazú-Misiones:

Bajo o nulo desarrollo de la infraestructura disponible el área de las Misiones Jesuíticas, desaprovechando el turismo potencial que suponen las visitas al PN Iguazú.

22

Debilidades – Limitaciones al desarrollo

Desafíos de desarrollo. Oportunidades identificadas.

Problemas a corregir:

En el Corredor de los Lagos

- (1) mejorar la calidad de la oferta para la satisfacción de los visitantes, y
- (2) promover la diversificación de la oferta turística fuera de los mismos.

En el Corredor Iguazú-Misiones

- (1) promover nichos de mercado asociados al turismo cultural y de interés especial.

23

Índice

- 1. Contexto y fundamentación de la intervención.**
- 2. Descripción y objetivos del Programa.**

24

Objetivos del Programa

Objetivo Principal:

Sostener la generación de divisas proveniente de la actividad turística tanto en el Corredor de los Lagos como en el Corredor Iguazú-Misiones.

Objetivo específicos:

- (i) mejorar la gestión y condiciones de visita de los atractivos turísticos (naturales, culturales y centros turísticos) en ambos corredores para atraer, retener y satisfacer al turista;
- (ii) mejorar los niveles de información sobre atractivos y actividades turísticas para redistribuir el flujo de visitantes y extender la estadía;
- (iii) apoyar el desarrollo del producto turístico en los corredores y su comercialización en el mercado internacional para diversificar la composición de la demanda; y
- (iv) optimizar la organización y gestión de la administración turística a nivel nacional.

25

Componentes



26

Valorización y gestión de atracciones turísticas

Componente 1: Valorización y gestión de atracciones turísticas públicas (US\$37.6 millones).

Comprendió estudios y diseños finales, obras, equipamientos y asistencia técnica destinados a:

- a. Parques Nacionales (US\$11.6 millones): Mejora de accesos, instalaciones, centros de visitantes, señalización turística y otras obras menores.
- b. Misiones Jesuíticas en el Corredor Iguazú-Misiones (US\$9.0 millones): Puesta en valor de sitios arqueológicos a través de la restauración de ruinas y señalización interpretativa y
- c. Atractivos y centros turísticos locales en ambos corredores (US\$17.0 millones). Accesos, adecuación y paisajismo de zonas de paseo y esparcimiento, puesta en valor de atractivos y diversificación de oferta de actividades.

27

Información y promoción en destino

Componente 2: Información y promoción en destino (US\$1.6 millones).

- diseño e implantación de un sistema de señalización turística en rutas nacionales y provinciales en cada uno de los corredores.
- implantación de centros de información y atención a visitantes en lugares estratégicos.

28

Apoyo a la estructuración y promoción de los corredores

Componente 3: Apoyo a la estructuración y promoción de los corredores (US\$2.7 millones).

preparación e implementación de un plan de competitividad para cada uno de los corredores:

- productos;
- capacitación,
- gestión empresarial,
- comercialización,
- protección ambiental;
- sensibilización de las comunidades,
- oportunidades de empleo,
- actividades de promoción internacional.

29

Fortalecimiento de la administración turística nacional

Componente 4: Fortalecimiento de la administración turística nacional (US\$5.9 millones).

Comprende:

- asistencia técnica para modernizar la organización y gestión de la MINTUR a fin de reforzar su capacidad para cumplir con sus funciones establecidas en la Ley Nacional de Turismo;
- diseño e implantación de un Sistema Nacional de Información Turística para recopilar, procesar, analizar y difundir información relevante para la toma de decisiones;

30

Consideraciones sobre el diseño

La operación buscó contribuir a la mejora de la competitividad sectorial siendo consistente con la idea de aprovechar las oportunidades turísticas del país focalizando la inversión en las áreas turísticas con mayor potencial.

En particular cabe citar:

- (1) los Corredores Turísticos priorizados constituyeron eje fundamental de la expansión del turismo receptivo en Argentina,
- (2) los beneficiarios (las provincias, los municipios, APN) tomaron un rol participativo, tanto en la definición de las prioridades de actuación como en el esquema de ejecución establecido.

31

Índice

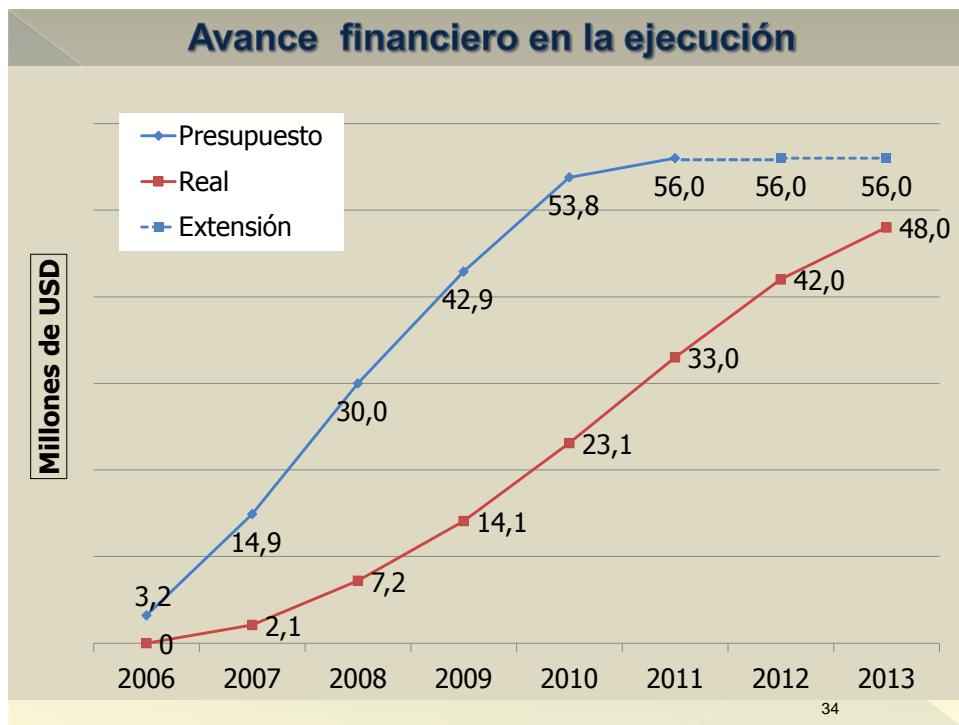
- 1. Contexto y fundamentación de la intervención.**
- 2. Descripción y objetivos del Programa.**
- 3. Fases de la ejecución y Productos.**

32

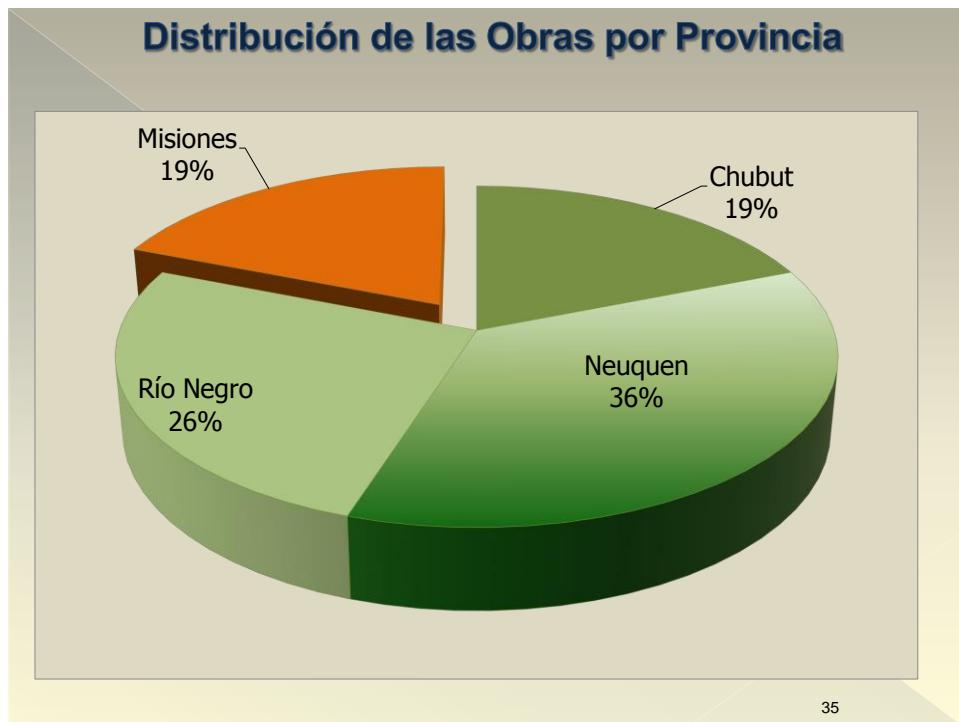
Etapa de ejecución del Programa

Eje temporal	Inicio				Fin Programa
Hitos / Factores de contexto	Ley 25.997 PFETS	Oct 08- Dic 09 Crisis hipotecas	03-jun-11 Eruption Puyehue	1 ^a Sem 2012 Rehabilitación áreas	
Fases Programa	DISEÑO (2 ^a Sem 04 -1 ^a Sem 05)		EJECUCIÓN		
		Fines 2006 Inicio obras	mar-09 Reformulación Obras		
Instrumentos / Plazos	18-jul-05 Aprobación BID	23-agosto-05 Contrato	Plazo original: 5 años y medio	24-mar-14 Fin desembolsos	
Uso de fondos acumulado			24/03/2011-- EXTENSION--	24-mar-14	
		2007: US\$ 2.1	2008: US\$ 7.2	2009: US\$ 14.1	2010: US\$ 23.1
		2011: US\$ 33.0	2012: US\$ 42.0	2013: US\$ 48.0	2014: US\$ 49.5

33



34



35

Intervención en el Corredor de Los Lagos

Corredor de los Lagos	US\$ millones					%
	Chubut	Neuquén	Río Negro	Total		
Valorización atracciones turísticas	6,6	13,6	8,8	28,9	88%	
Información y Promoción en Destino	0,7	0,4	0,7	1,7	5%	
Apoyo a la estructuración y promoción corredores				2,1	7%	
Total	7,2	13,9	9,5	32,7	100%	

Las intervenciones del Corredor representaron el 69% del total desembolsado.

36

Principales obras Corredor Iguazú

Corredor Iguazú-Misiones Monto desembolsado en USD millones	Total	%
Componente		
Valorización atracciones turísticas	5,5	90%
Información y Promoción en Destino	0,2	3%
Apoyo a la estructuración y promoción corredores	0,4	7%
Total	6,1	100%

Las intervenciones en el Corredor representaron el 13% del total desembolsado.

37

Utilización del Presupuesto

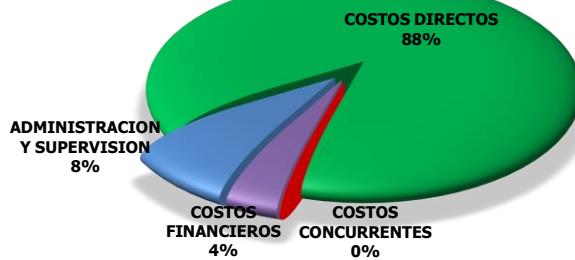
Categorías de inversión	Presupuesto de origen			Ejecución al 31-03-2014			Nivel de ejecución
	Banco	Contrapartida	Total	Banco	Contrapartida	Total	
Administración y Supervisión	2.700.000	1.500.000	4.200.000	1.299.775	2.751.295	4.051.070	96%
UEPI	400.000	1.190.000	1.590.000	37.031	1.922.179	1.959.209	123%
Otras Unidades Sub-Ejecutoras	2.300.000	310.000	2.610.000	1.262.745	829.116	2.091.861	80%
Costos Directos	29.800.000	18.000.000	47.800.000	26.891.925	16.725.220	43.617.145	91%
1. Valorización atracciones turísticas	23.700.000	13.800.000	37.500.000	21.473.219	14.322.561	35.795.781	95%
2. Información y Promoción destino	1.000.000	600.000	1.600.000	465.510	234.981	700.490	44%
3 Apoyo estructuración corredores	2.600.000	1.100.000	3.700.000	2.530.036	1.196.639	3.726.675	101%
4 Fortalecimiento adm. tur. nacional	2.500.000	2.500.000	5.000.000	2.423.159	971.040	3.394.199	68%
Costos concurrentes	500.000	0	500.000	18.417	3.120	21.537	4%
Costos financieros	0	3.500.000	3.500.000	0	1.903.315	1.903.315	54%
Total	33.000.000	23.000.000	56.000.000	28.210.117	21.382.950	49.593.067	89%

Pari Passu

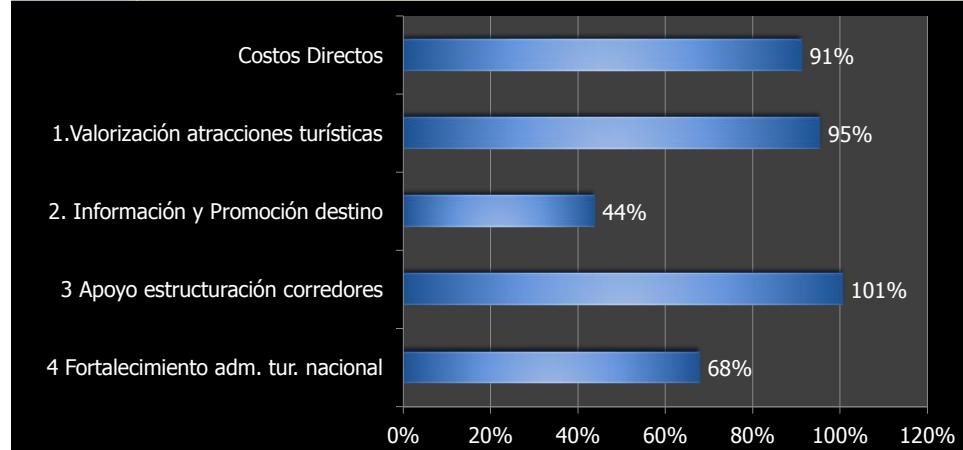
59% 41%

57% 43%

Fuente: UEPi.
Cifras en USD.



Avance financiero por Componente



Al 31/03/2014 se habían ejecutado el 91 % de los Costos directos, con diferente nivel de avance en los distintos Componentes.

El Componente 1 de Valorización de atracciones turísticas, siendo el más significativo en dimensión, muestra un nivel de utilización del 95%. 39

Principales obras Corredor de Los Lagos

COSTANERA LAGO LACAR

Ejecutor: Obras públicas

Importancia: Es uno de los signos de jerarquía de San Martín de los Andes, constituyendo el portal de acceso al PN Lanín y el puerto de embarque de excursiones.

Eje de actividades culturales y deportivas.

Inversión: US\$ 1.7 Millones.



Detalle

Explanada Costanera.

Ordenadores del tránsito vehicular (pavimento 1000 m. lineales de 12 m. ancho).

Explanada peatonal vehicular. 600 m. lineales de adoquines de pórfido.

Monumento a los ciervos y área circundante.

Decks y gradas solarium, iluminación y rompe-vientos del muelle comercial.

Mantenimiento: Municipio de San Martín de los Andes.

40

Principales obras Corredor de Los Lagos

VIEJO EXPRESO PATAGÓNICO

Ejecutor: Obras públicas

Importancia: Producto turístico de reconocido prestigio local e internacional, constituye uno de los ejes de atracción de la Ciudad de Esquel.

Inversión: US\$ 2.4 Millones.



Detalle

Remodelación de la vieja estación que fue convertida en un Museo donde se expone la historia de La Trochita.

Construcción de la nueva estación en Esquel.

Construcción de un depósito de combustible en Esquel.

Reparación de los talleres de servicio en Esquel y El Maitén.

Mantenimiento: Corporación de Fomento de Chubut, entidad controlada por el Gobierno de la Provincia de Chubut dedicada la administración de proyectos públicos y líneas de financiamiento.

41

22

Principales obras Corredor de Los Lagos

RUTA ACCESO CERRO CATEDRAL

Ejecutor: DNV

Importancia: Mejorar la accesibilidad al Cerro e incentivar el desarrollo de los servicios conexos que ofrece la Ciudad De Bariloche. Evitar accidentes.

Extensión de traza: 19 km.

Inversión: US\$ 2.0 Millones.



Detalle

Bacheo de todo el trazado con material bituminoso, sellado de las fisuras y repavimentación de cinco centímetros de espesor con concreto asfáltico caliente.

Datos técnicos: Bacheo: 200 tn. /Sellado fisural: 2.700 mL /C.A.C.e=5 cm: 8.000 tn / Señalización horizontal: 2.412 m2 / Recalce de banquinas: 2.700 m3..

Mantenimiento Dirección Provincial de Vialidad dentro de sus funciones generales.

42

Principales obras Corredor de los Lagos

Obras Múltiples en PN

Ejecutor: APN

Importancia:

Comprende una diversidad de intervenciones: Muelles, senderos, señalización, centrales de incendio, sanitarios. Dan sustento al desarrollo turístico de los PN.

Detalle ejemplo.

Restauración Casa de Anchorena en Isla Victoria . Recuperación como un museo de sitio sobre los sistemas constructivos generales de la época, los modos arquitectónicos y los estilos de vida de los primeros colonizadores blancos con influencias marcadas de los Pueblos Originarios (mapuches). Inversión US\$ 1.3 Millones.

Mantenimiento APN.

43

23

Principales obras Corredor Iguazú

MISIONES JESUÍTICAS

Ejecutor: Obras Públicas

Importancia: Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO en 1984.

Comprende 4 Misiones: San Ignacio, Santa Ana, Nuestra Señora de Loreto y Santa María.

Inversión: US\$ 3.0 Millones.



Detalle en San Ignacio

Iglesia y Colegio: Intervención de muros. Los trabajos van desde *anastilosis* (reconstrucción en base a documentación gráfica comprobada), tratamiento de superficies superiores o de coronamiento para evitar el excesivo ingreso de agua, limpieza de caras laterales y remoción de elementos parásitos vegetales y disposición de estructuras auxiliares de apuntalamientos.

Talleres y resto de las ares con trabajos diversos.

Mantenimiento Provincia de Misiones (Subsecretaría de Gestión estratégica).

44

Principales obras Corredor Iguazú

HOTEL CATARATAS

Ejecutor: APN

Importancia: Difundir atractivos históricos, culturales y naturales. Mejorar infraestructura del área.

Inversión: US\$ 2.1 Millones.



Detalle

Re-funcionalización Ex Hotel Cataratas como Centro de Interpretación.

Incluye salas de exposición, auditorio, locales para talleres de artesanía, servicios.

Mantenimiento: APN.

45

Principales obras

Principales Obras en Parques Nacionales Río Negro	USD	%
Mejoramiento Acceso Lago Steffen	0,8	13%
Restauración de Casa de Anchorena, Verde y Roja	1,3	20%
Senderos y Miradores en Isla Victoria	0,6	9%
Senderos a Refugios Red Troncal Catedral	0,5	7%
Senderos y Miradores en Cascada Los Cantaros	0,9	13%
Refuncionalización Ctro de Interpretación Mardassi y Pampa Linda	1,2	19%
Señalización PN Nahuel Huapi	0,3	4%
Muelles en Isla Victoria	1,0	15%
Total	6,6	100%
Principales Obras en Parques Nacionales Neuquén	USD	%
Mejoramiento de acceso y Mirador Bandurrias	0,3	9%
Construcción Sanitarios Públicos	0,4	12%
Reparación de Puente Río Cha-Chín	0,5	15%
Seis portadas de acceso	0,9	24%
Señalización PN Lanín	0,3	7%
Construcción de Muelles Hua-Hum y Pucara	0,2	7%
Senderos PN Arrayanes	0,2	6%
Senderos y Miradores Villa Traful	0,2	5%
Construcción Sanitarios Públicos	0,2	5%
Construcción de Oficina de Informes PN Arrayanes	0,2	5%
Otras obras	0,2	6%
Total	3,7	100%
Principales Obras en Parques Nacionales Chubut	USD	%
Construcción Rompeolas	1,3	33%
Grupo Sanitarios Públicos: Turbio, Los Hitos	0,3	9%
Cableado Eléctrico y Telefónico PN Lago Puelo	0,6	15%
Puesta en Valor Museo PN Los Alerces	0,3	9%
Construcción Sanitarios Públicos	0,5	13%
Subcentral de Incendio Zona Norte y Bahía Rosales	0,6	16%
Otras obras	0,2	6%
Total	3,9	100%

Parques Nacionales (US\$11.6 millones): Mejora de accesos, instalaciones, centros de visitantes, señalización turística y otras obras menores.

46

Principales obras

Principales Obras en el Corredor de los Lagos en USD mio

Intervención	USD	%
Remoción Cenizas Villa La Angostura	7,1	25%
Varias obras Parques Nacionales Río Negro	6,6	23%
Varias obras Parques Nacionales Chubut	3,9	13%
Varias obras Parques Nacionales Neuquén	3,7	13%
Viejo Expreso Patagónico: Taller y Museo Ferroviario	2,4	8%
Repavimentación Acceso Cerro Catedral	2,1	7%
Parque Costanera Lago Lacar	1,7	6%
Otras obras	1,5	5%
Total	28,9	100%
Subtotal APN Corredor de los Lagos	14,2	49%

47

Trabajos de remoción de cenizas

Remoción de cenizas en La Angostura
Ejecutor: APN

Importancia: Sostenibilidad del área impactada.

Inversión: US\$ 7.0 Millones.



Detalle

Servicios para la limpieza de Cenizas Volcánicas: remoción, transporte y disposición final.

Mantenimiento: Municipios y Provincia de Neuquén. Una vez removidas de VLA las cenizas se depositaron en lugares apartados, canteras en desuso y depresiones naturales, y fueron exitosamente tratadas para evitar su dispersión. En la actualidad, ya fijadas en el suelo no se requieren costos de O&M.

48

Productos Componente 2 Información y promoción en destino

Intervenciones relevantes

Centro de Visitantes y Portal de Acceso al C.L.

Mejoramiento de Acceso Corredor de los Lagos

Señalamiento Corredor de Los Lagos y Misiones

Centro de Información en M. Jesuíticas (Candelaria)

Oficina de Información Turística-El Soberbio y Oberá

49

Productos Componente 3 Apoyo a la estructuración y Promoción de Corredores

Intervenciones relevantes

Implementación Buenas Prácticas

Implementación de Programas de Gestión de Calidad Turística

Plan de Competitividad de Turismo en Corredores

Plan de Monitoreo de Misiones Jesuiticas

Plan de Ord. Urbano (Misiones, Neuquen, Chubut)

Supervisión Técnica y Ambiental - Remoción de Cenizas

50

Productos Componente 4 Fortalecimiento de la administración turística nacional

Intervenciones relevantes

Desarrollo de RRHH, Cultura y Organización

Sistema de Informacion turistica Argentina (SITA)

Sistema Integrado de Gestión Adm.(SIGINA)

Desarrollo sitio WEB Institucional para UEC

Plan de Fort. y Mej. Func. SIET

Est. de la Oferta y Dem. Turística en Áreas Protegidas

51

Factor exógeno – Erupción del volcán Puyehue



El 4 de junio de 2011 entró en erupción el complejo volcánico llamado Puyehue–Cordón Caulle (CVPCC) localizado en la República de Chile, próximo a la frontera con Argentina.

52

Erupción.

La explosión trajo aparejada la formación de una pluma de gases, cenizas y arenas de aproximadamente 10 km de altura sobre el nivel del mar y 5 km de diámetro. Como resultado de la magnitud y extensión del evento se produjo una severa lesión al ambiente y la economía de la región.

La actividad sísmica disminuyó, aunque la persistente emisión de cenizas que se movilizaban a través del territorio constituyó un evento de gravedad.

Las nubes afectaron la salud de la población, el medio ambiente, la infraestructura pública y privada hasta finales del 2011, representando además una seria limitación para las condiciones del sistema de transporte, especialmente el aéreo.

53

Impacto sobre el turismo

La erupción interrumpió la temporada de invierno en la zona central del corredor de los Lagos (San Carlos de Bariloche y Villa La Angostura), afectando toda la zona por su dependencia de los flujos de turistas a la zona centro.

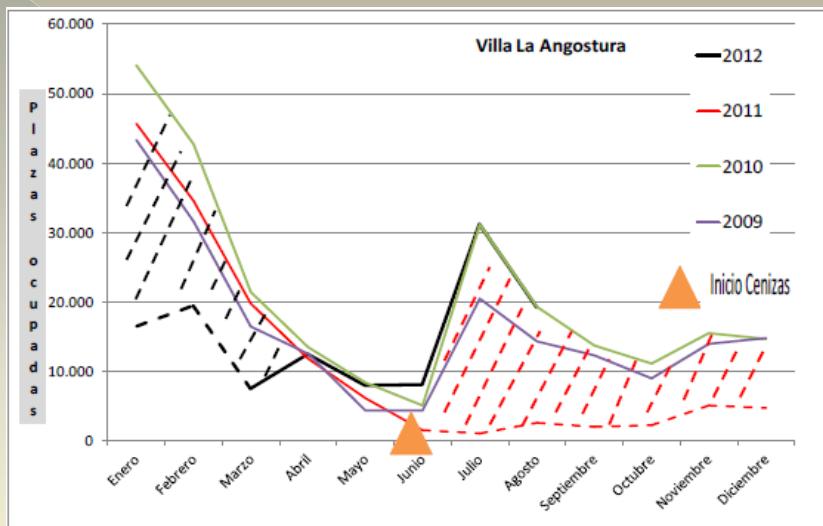
La presencia de cenizas produjo una inmediata reacción en términos de cancelación de reservas (sus efectos nocivos para la salud alimentaban el fenómeno, generando además la salida de habitantes de la zona y expandiendo el efecto).

Si bien los aeropuertos de la zona no fueron cerrados de modo permanente, su operatividad era imprevisible.

Si bien los operadores ofrecieron atractivos extraordinarios (descuentos de hasta el 50% en precios), ello no fue suficiente para atenuar el rigor del contexto.

54

Estadísticas



La cantidad de pernoctaciones del período julio 11-abril 12 con respecto al período equivalente pre-erupción (julio 10 – abril 11), reflejan una baja del 65% en la afluencia.

55

Corredor de Los Lagos reacción frente a la emergencia

El evento tuvo impactos directos sobre obras ejecutadas por el presente Programa (senderos, ciclovías, Casa Anchorena, acceso al Cerro Catedral en el área La Angostura y Bariloche principalmente, pero también en la zona norte – Costanera Lago Lacar).

Las obras quedaron fuera de uso por efecto de las cenizas.

Se resolvieron ejecutar tareas de remoción de cenizas en la zona con fondos del Préstamo. Monto de recursos reasignados USD 7 Millones.

Esta intervención se encontró inmersa en un cúmulo de iniciativas nacionales, provinciales y municipales.



56

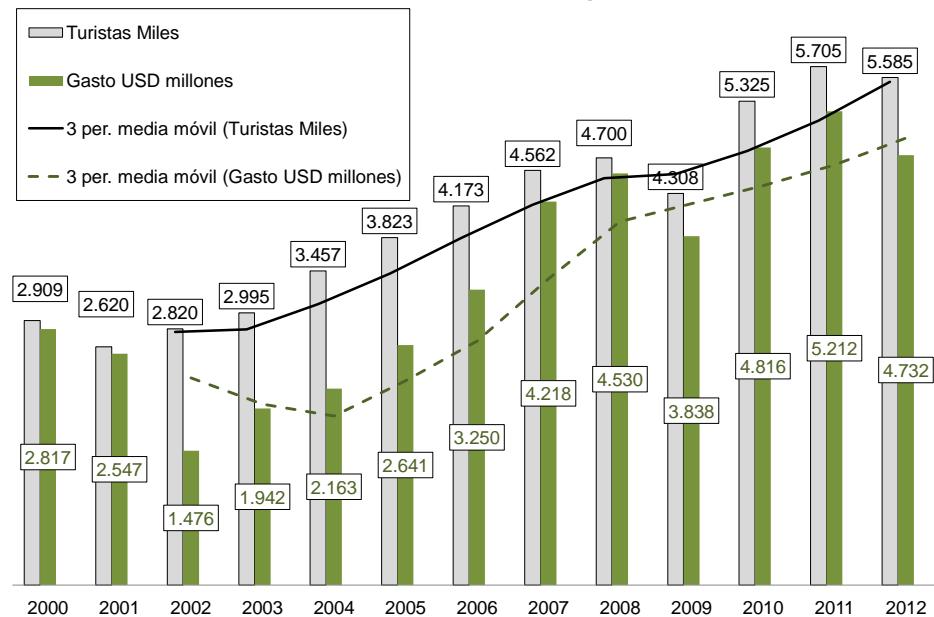
Índice

- 1. Contexto y fundamentación de la intervención.**
- 2. Descripción y objetivos del Programa.**
- 3. Fases de la ejecución y Productos.**
- 4. Impactos y resultados alcanzados.**

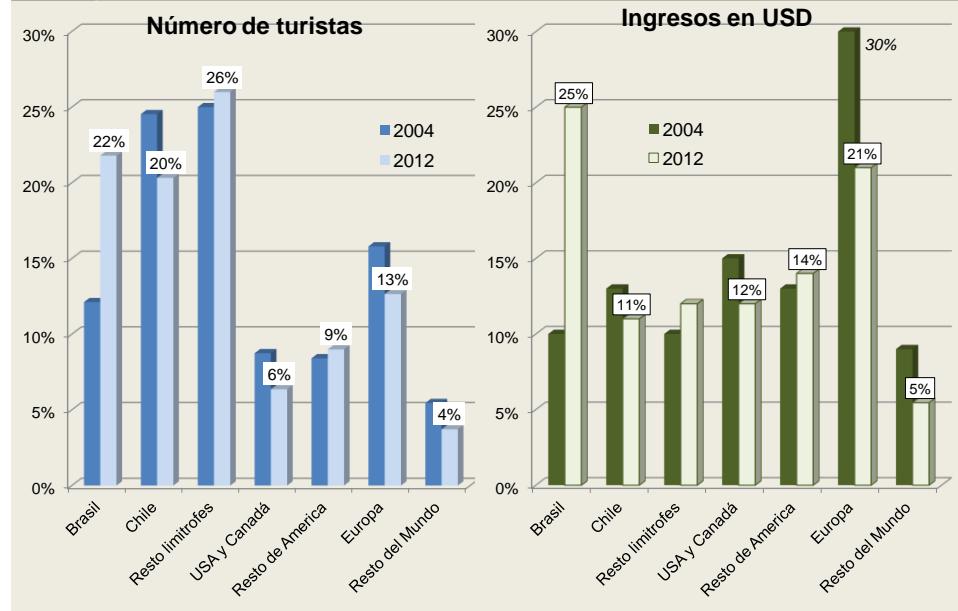
57

Estadísticas

Evolución Turismo Receptivo e Ingresos Turísticos



Estadísticas





Indicadores de impacto 1

Indicador	Indicadores de Impacto	Línea de base (2004)	2013		
			Planeado	Alcanzado	% cumplimiento
Indicador 1	Proporción de turistas extranjeros, en el Corredor de los Lagos, en relación al total de turistas (%)	21%	30%	28%	93%
Indicador 2	Incremento del gasto promedio diario de visitantes extranjeros en la Misión Jesuítica Guarani (USD)	13	23	26	113%
Indicador 3	Millones de peregrinaciones anuales en el Corredor de los Lagos	3,3	3,5	4,5	128%

61

Proporción de extranjeros

	Objetivo	% Real No Residentes	% Cumplimiento Objetivos
2004	21%	21%	
2010	30%	29%	97%
2011	30%	26%	88%
2012	30%	28%	93%
2013	30%	28%	93%
Incremento	43%	32%	

Fuente: Elaboración en base a EOH Indec y datos ST locales.

62

Incremento de plazas ocupadas

	Objetivo Fin de Proyecto Sin Ajustar	Objetivo Fin de Proyecto Ajustado	Datos Reales ST	% Cumplimiento Objetivos
2004	3,1	3,1	3,1	100%
2010	3,5	3,5	4,4	125%
2011	3,5	3,5	3,5	99%
2012	3,5	3,5	3,8	109%
2013	3,5	3,5	4,5	128%
Incremento	13%	13%	44%	

Fuente: Elaboración en base ST locales.

63

Indicadores de Resultado

Indicadores de Resultado		Línea de base (2004)	2013		
			Planeado	Alcanzado	% cumplimiento
Indicador 4	Visitantes a Bariloche, San Martín Andes, Villa Angostura y Esquel (línea base y planeado ajustado a estadísticas nacionales)	990.250	948.663	1.039.542	110%
Indicador 5	Ingresos generados por los Parques Nacionales Lanín, Nahuel Huapi-Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces.	1.130.000	2.340.000	1.912.353	82%
Indicador 6	Visitantes a San Ignacio Miní, en el área de las Misiones Jesuíticas Guaraniés.	202.831	368.400	243.712	66%
Indicador 7	Tarifa de entrada para visitante extranjero a las Misiones Jesuíticas.	3,00	5,30	8,00	151%
Indicador 8	Ingresos totales provenientes x recaudación de uso (pasajeros), servicios especiales y concesiones del Viejo Expreso Patag.	224.160	991.600	217.554	22%

64

Visitantes en Corredor de los Lagos

	Total Turistas A 1648	Total Turistas respetando incrementos A1648 (1)	Total Turistas ST (2)	% Logro= (2)/(1)
2004	990.250	816.882	816.882	100%
2010	1.150.000	948.664	1.084.712	114%
2011	1.150.000	948.664	879.216	93%
2012	1.150.000	948.664	953.408	101%
2013	1.150.000	948.664	1.039.542	110%
Incremento	16%	16%	27%	

65

Ingresos monetarios de los PN

Base 2004 USD 1.130.000		Datos reales					
Año	Objetivo A 1648	Lanín	Nahuel Huapí	Lago Puelo	Los Alerces	Total	% Logro
2004 Línea de Base	1.130.000	192.182	746.856	46.769	144.193	1.130.000	
2010	2.340.000	341.283	1.352.395	65.527	203.396	1.962.601	84%
2011	2.340.000	329.022	1.319.246	128.312	425.109	2.201.688	94%
2012	2.340.000	265.932	1.242.930	92.350	311.141	1.912.353	82%
2013	2.340.000	386.446	1.818.689	168.537	307.817	2.681.489	115%
Incremento respecto LB	107%	101%	144%	260%	113%	137%	

66

Visitantes y Tarifas en Misiones Jesuíticas

Base 2004 visitantes 202.831		Datos reales	
Año	Objetivo A 1648	Total	% Logro
2004	202.831	202.831	
2010	368.400	244.058	66%
2011	368.400	270.951	74%
2012	368.400	305.514	83%
2013	368.400	243.712	66%
Crecimiento	82%	20%	

Base 2004 Tarifa USD 3.00		Datos reales	
Año	Objetivo A 1648	Total	% Logro
2009	5,3	3,8	72%
2010	5,3	5,0	95%
2011	5,3	4,9	93%
2012	5,3	5,5	103%
2013	5,3	8,0	151%
Crecimiento	0%	109%	

67

Ingresos monetarios del VEP

Base 2004 USD 224.160		Objetivo A 1648	Datos reales	
Año			Total	% Logro
2004	224.160	224.160	100%	
2010	991.600	402.790	41%	
2011	991.600	432.321	44%	
2012	991.600	419.704	42%	
2013	991.600	217.084	22%	
Crecimiento	342%	-3%		

68

Evaluación económica ex post

Obra	Indicador de Rentabilidad		Comentarios
	Ex ante	Ex post	
Misiones Jesuíticas	TIR 20%	TIR 29%	Incremento de visitantes y gasto asociado.
Puesta en Valor			Mejoras en condiciones de sostenibilidad.
Parque Costanera San Martín de los Andes	No determinado	No disponible	Aumento de competitividad. Superiores condiciones ambientales.
Pavimento acceso al Cerro Catedral	No determinado	Aumento market share de 32% a 41%	Incremento de visitantes y gasto asociado.
Restauración Casa Anchorena	No determinado	No disponible	Mejoras en competitividad.
Sub Centrales de incendio	No determinado	No disponible	Reducción riesgo de pérdidas. Mejoras en competitividad y sostenibilidad.
Remoción de cenizas en Villa La Angostura	No aplica	VAN USD 160 Millones	Reducción pérdidas por ingresos no generados. Recuperó la sostenibilidad del destino.
Viejo Expreso Patag. Taller/Museo	TIR 20%	VAN Negativo	Condiciones de sustentabilidad no alcanzadas.

69

Indicador Ambiental

Indicador ambiental	Línea de base (2004)	2013		
		Planeado	Alcanzado	% cumplimiento
Indicador ambiental	Porcentaje de áreas protegidas intervenidas con el Programa como proporción de la superficie total del país (sin incluir la porción insular y antártida argentina).	0%	53%	53% 100%

70

Índice

- 1. Contexto y fundamentación de la intervención.**
- 2. Descripción y objetivos del Programa.**
- 3. Fases de la ejecución y Productos.**
- 4. Impactos y resultados alcanzados.**
- 5. Externalidades.**

71

Externalidades.

Mayor priorización a los aspectos ambientales en las áreas intervenidas.

Generación de capacidades en MINTUR que permiten trabajar en la gestión de fuentes de financiamiento complementarias.

Significativo reconocimiento la función del Estado Nacional como impulsor del turismo, promoviendo sinergias con otros actores regionales y locales.

Cambio de percepción sobre la importancia de la gestión pública turística en el Estado, traducido en el ascenso político del nivel de Turismo en el Organigrama General de Gobierno (pasó de ser una Secretaría a un Ministerio).

Apalancamiento de las inversiones del sector privado, en razón de la mejora en las condiciones de la infraestructura de las regiones.

En APN se contribuyó a consolidar una perspectiva más orientada al desarrollo turístico, sin descuidar la habitual función de preservación.

72

Índice

- 1. Contexto y fundamentación de la intervención.**
- 2. Descripción y objetivos del Programa.**
- 3. Fases de la ejecución y Productos.**
- 4. Impactos y resultados alcanzados.**
- 5. Externalidades.**
- 6. Factores críticos. Sostenibilidad.**

73

Análisis de riesgos.

Principales factores detectados a priori:

(a) Falta de mantenimiento de obras.

Mitigación: Planes anuales de beneficiario y monitoreo anual UEPI.

(a) Variación de costos de obras.

Mitigación: Seguimiento y verificación condiciones costo eficiencia.

(a) Articulación entre actores públicos.

Mitigación: planificación y seguimiento de obras.

Se observó en la ejecución que la apropiada administración de estos aspectos ha evitado impactos negativos relevantes sobre el Programa.

74

Sostenibilidad.

La responsabilidad de la ejecución del mantenimiento recae, conforme a las responsabilidades contractuales, en los Municipios o Provincias a los cuales se les transfieren las obras, siendo el rol de la UEPI el de verificar el cumplimiento por parte de los signatarios.

Se verificaron los informes de mantenimiento del año 2013 de las siguientes intervenciones:

- Viejo Expreso Patagónico,
- Villa Pehuenia,
- Misiones Jesuíticas (San Ignacio, Santa Ana y Nuestra Sra. de Loreto),
- Parque Costanera del Lago Lácar,
- Obras realizadas en los Parques Nacionales Lanín, Los Alerces, Nahuel Huapi y Lago Puelo),
- Repavimentación de Acceso Cerro Catedral.

No se detectaron problemas relevantes.

75

Índice

- 1. Contexto y fundamentación de la intervención.**
- 2. Descripción y objetivos del Programa.**
- 3. Fases de la ejecución y Productos.**
- 4. Impactos y resultados alcanzados.**
- 5. Externalidades.**
- 6. Factores críticos. Sostenibilidad.**
- 7. Lecciones aprendidas y Conclusiones.**

76

Lecciones aprendidas.

El proceso de implementación del Programa ha sido una etapa de aprendizaje involucrando tanto a la UEPI (agencia ejecutora), APN y actores sub nacionales (Provincias y Municipios).

77

Lecciones aprendidas.

Fortalecer capacidades de gestión de los beneficiarios.

Se debe orientar al fortalecimiento de las capacidades locales a los efectos de fortalecer la sostenibilidad.

Recomendación. Incrementar las acciones de capacitación, concientización en provincias y municipios. Fortalecimiento de las capacidades del MINTUR en todos los aspectos de gestión administrativa y fiduciaria, con miras a consolidar un mecanismo de control de ejecución ex-post. En el ámbito municipal incentivar la participación local en todo el ciclo de proyectos (diseño, ejecución, operación y mantenimiento).

78

Lecciones aprendidas.

Fortalecer las acciones coordinadas: las acciones articuladas realizadas por autoridades Municipales, Provinciales, Nacionales y el BID con motivo del episodio Cenizas demuestran el efecto multiplicador de la coordinación en un objetivo común.

Recomendación. Tomar el ejemplo del episodio Cenizas como un modelo exitoso de acciones coordinadas. Otro caso ha sido la complementación con la gestión de residuos con respecto al desarrollo turístico dentro de un marco ambiental sustentable

79

Lecciones aprendidas.

Mantener una estrategia consolidada. La actuación de múltiples participantes conlleva a la posibilidad de realizar acciones que no respondan a una estrategia sinérgica.

Recomendación. Formular objetivos y planes estratégicos a nivel de Corredores.

80

Puente con Programa Corredores Turísticos 2606.

Las lecciones detectadas han sido aplicadas en la formulación del Préstamo de Corredores Turísticos.

Aspectos más relevantes incorporados:

1. Se agrega un componente ambiental,
2. Se focaliza en tres ejes:
 - descentralización,
 - desestacionalización y
 - generación de productos turísticos.
3. Se planifica la intervención incorporando nuevos corredores.

81

Programa de MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSMO
(AR-L1004 - 1648/OC-AR)

Evaluación Económica ex -post - Actualización de resultados.

Índice.

RESUMEN EJECUTIVO	1
A. PUESTA EN VALOR SAN IGNACIO MINÍ - SANTA ANA	2
B. VIEJO EXPRESO PATAGÓNICO.....	6

Resumen Ejecutivo

En referencia al documento elaborado en diciembre de 2012, el presente apartado actualiza las consideraciones económicas sobre las dos principales iniciativas que habían sido objeto de una Evaluación Económica ex ante durante el proceso de formulación.

En base a la información relevada pueden efectuarse las siguientes consideraciones:

- (i) Las obras ejecutadas en el sistema de Misiones Jesuíticas en la Provincia de Misiones representaron el 67% del total invertido por el Programa en este Corredor. A partir de las intervenciones ejecutadas se perciben impactos económicos positivos apoyados en el incremento de visitantes (si bien por debajo de las proyecciones originales), la diversificación en la oferta de productos y el ajuste del precio de los boletos de acceso. Se concluye en este caso que la intervención ha contribuido de modo significativo a las mejoras citadas, alcanzando una Tasa de Retorno ex post del 29%, con un VAN de US\$ 3.8 Millones¹, superando las estimaciones previas.
- (ii) Por su parte, las mejoras en la prestación que resultaron de la intervención en el Viejo Expreso Patagónico no fueron acompañadas por el incremento esperado en el nivel de viajeros de este servicio ferroviario. Han incidido sobre ello factores exógenos que incidieron sobre la oferta operativa (descarrilamiento en 2011 por razones climáticas) y sobre la demanda (la erupción volcánica en el Cordón Caulle-Puyehue condujo a la merma de actividad regional). Al mismo tiempo, las expectativas de explotar de forma integral el potencial de este atractivo (concesiones diversas de bienes y servicios conexos, contratación para tours temáticos destinados a extranjeros) no han sido instrumentadas aún, percibiéndose falta de agilidad de la gestión local. Asimismo, los COyM superan las previsiones, por lo que pese a haber concretado la recuperación esperada de los niveles tarifarios, el ferrocarril requiere de la asistencia financiera provincial. En este contexto, pese a que la intervención

¹ La Tasa de Retorno ex ante mostraba un resultado del 20%.

técnica del Programa fue altamente satisfactoria y el atractivo es singularmente reconocido, no existen hasta el momento indicios de mayor utilización del recurso, por lo que no puede asignarse un retorno económico positivo a este proyecto. Cabe destacar sin embargo que la intervención ha logrado un fuerte impacto social en ambas ciudades intervenidas (Esquel y El Maitén), especialmente en esta última donde las instalaciones de servicio han generado una dinámica laboral adicional, constituyendo además una referencia urbana y centro de actividades².

Obra	Indicador de Rentabilidad		Comentarios
	Ex ante	Ex post	
Misiones Jesuíticas Puesta en Valor	TIR 20%	TIR 29%	Incremento de visitantes y gasto asociado. Mejoras en condiciones de sostenibilidad.
Viejo Expreso Patag. Taller/Museo	TIR 20%	VAN Negativo	Positivo impacto social en las localidades. Fortalecimiento importancia estratégica del atractivo. Debilidades de gestión en proceso de ajuste

A. Puesta en Valor San Ignacio Miní - Santa Ana.

Antecedentes:

Se trata de un conjunto de Misiones Jesuíticas que incluyen sitios en Brasil y Paraguay y han sido declaradas Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO en 1984. Existe una fuerte conexión con la visita a las Cataratas de Iguazú, ubicadas al norte en la misma Provincia, lo que contribuye a su difusión y frecuente acceso. La cercanía entre las Misiones de San Ignacio y Santa Ana (junto a Nuestra Señora de Loreto y Santa María la mayor) conforman un recorrido integral del sistema jesuítico-guaraní, que puede extenderse a las implantaciones complementarias en Brasil y Paraguay.

Descripción del proyecto:

En una primera etapa la intervención se concentró en mejorar las condiciones de los atractivos turísticos en San Ignacio Mini, misión que concentra tradicionalmente más del 90% de los visitantes. Las principales obras fueron:

- 1) Iglesia: Intervención de muros en elevación, sillares de piedra arenisca y obras en pisos cerámicos originales. Limpieza, consolidación y obra de manejo de las aguas de lluvia. Colegio: Intervención de muros en elevación, constituidas por sillares de piedra. Los trabajos incluyen desde *anastilosis* (reconstrucción en base a documentación gráfica comprobada), tratamiento de superficie, limpieza de caras laterales y remoción de elementos parásitos vegetales.
- 2) Colegio y Talleres: Estabilidad de muros de piedras areniscas en forma de lajas
- 3) Huerto: Nuevo cerco perimetral de alambrado olímpico de 600 mts con 2.20mts de altura, con postes de hormigón (límite con el entorno urbano del actual pueblo de San Ignacio).

² Con relación a la metodología para evaluar los efectos económicos, los esquemas impulsados para el Programa de Corredores Turísticos, operación posterior a la presente en Argentina, contemplan herramientas que permiten detectar este tipo de efectos. El análisis de la estructura económica de las áreas intervenidas por vía de modelización a través de una Matriz de Contabilidad Social, tiene el fin de detectar además de los indicadores tradicionales (cantidad de visitantes, turistas, tickets de accesos, tarifas, gasto de los turistas) otros aspectos complementarios. Esto permitirá evaluar impactos directos (apertura o expansión de servicios turísticos, proveedores del sector, creación de empleo e ingreso del factor trabajo u otros relacionados) para su ponderación cualitativa y/o cuantitativa, así como otros efectos indirectos en la economía.

Posteriormente las obras se ejecutaron sobre el resto del conjunto de la Misiones Jesuíticas (Santa Ana, Loreto y Santa María), orientadas básicamente a la restauración y recuperación de las áreas, así como la instalación de centros de interpretación.

Aspectos económicos

- 1) Comparación Inversión estimada vs. ejecución.

Inversiones	Presupuesto	Ejecutado	Variación
	USD	USD	

San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Sta. María 2.632.020,13 3.031.374,39 15,2%

Las inversiones efectuadas superaron las previsiones efectuadas en un 15.2%, diferencia generada principalmente por mayores precios unitarios de algunos ítems contratados, respetando la obra las premisas de diseño originales.

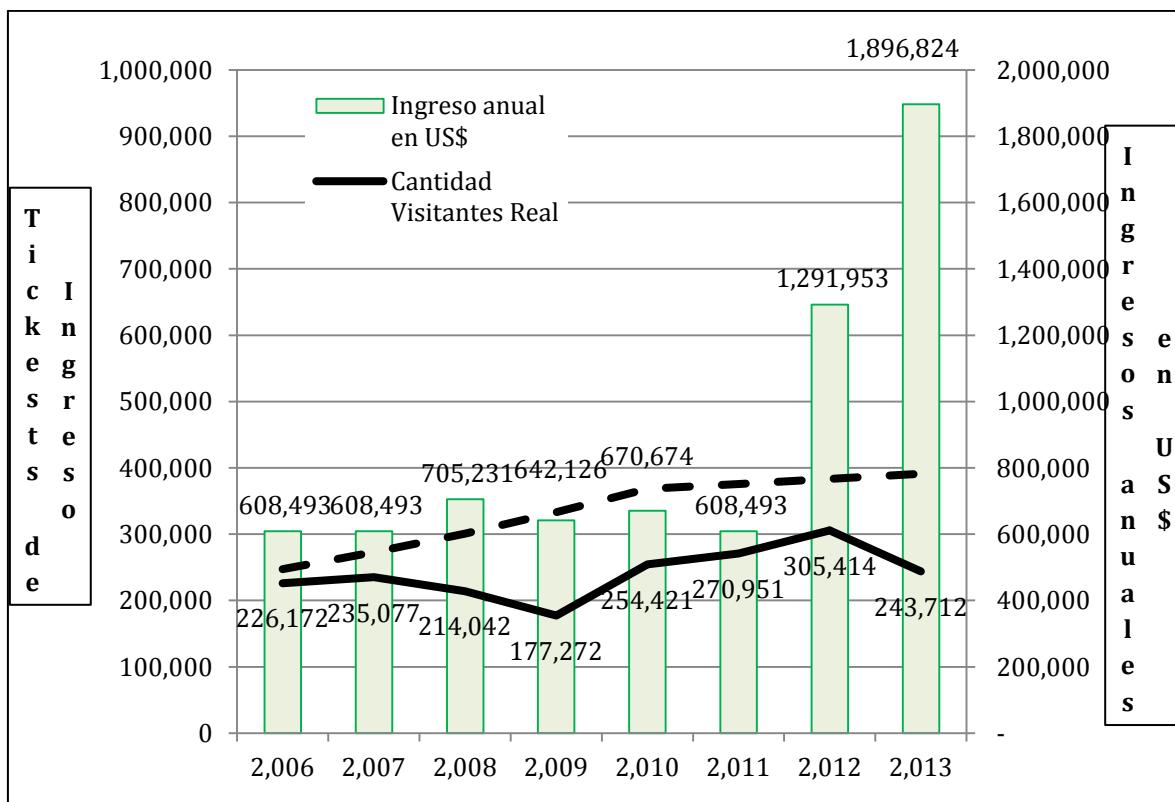
- 2) Costos de Operación y mantenimiento.

COyM	Presupuesto	Real	Variación
	USD	USD	
Total	<u>119.197</u>	<u>297.364</u>	<u>116,1%</u>

El Mantenimiento y operación de las Misiones Jesuíticas es llevado a cabo por la Provincia de Misiones, ejecutado por la a través de un Programa que gestiona de manera centralizada el funcionamiento de todas ellas. Los costos superaron las previsiones originales, debido fundamentalmente a que los costos salariales medidos en moneda extranjera han sufrido un sustancial incremento en los últimos años en todo el país.

- 3) Tendencia de Ingresos y Visitantes:

Ingresos Reales y Visitantes (Reales vs Proyección origen).



Fuente: Datos Subsecretaría gestión estratégica – Provincia de Misiones.

La figura que antecede expone en las barras los ingresos anuales en US\$ efectivamente percibidos por el complejo de las Misiones Jesuíticas, mientras las líneas presentan en número de visitantes ingresados por año (en línea punteada se presenta la tendencia proyectada de la cantidad de visitantes).

Se observa que la tendencia del número de visitantes no alcanzó las optimistas expectativas de la fase de diseño, principalmente debido al impacto de la crisis internacional del año 2009 y más recientemente una disminución del turismo de la zona debido a factores macroeconómicos. De acuerdo a las proyecciones formuladas se estimaba una recuperación mayor en los visitantes. Sin embargo, teniendo en cuenta que las obras de mayor impacto a corto plazo (San Ignacio) se ejecutaron entre 2009 y 2010, el comportamiento posterior ha sido satisfactorio y en el mediano plazo podrán percibirse efectos superiores por el desarrollo de los complejos restantes.

Paralelamente, los ingresos financieros marcaron una clara tendencia expansiva producto de los mayores visitantes, la incorporación de nuevos productos (espectáculo nocturno de luces y sonido) y la recuperación del valor de los tickets de acceso que se expone seguidamente.

4) Esquema tarifario.

Los boletos de acceso a las Reducciones Jesuíticas de San Ignacio Miní, Santa Ana, Nuestra Señora de Loreto y Santa María la Mayor, así como el espectáculo de Imagen y Sonido de San Ignacio Miní, son modificadas regularmente para ajustar su valor a la estructura de costos (ambas actividades poseen similar tarifa). La tarifa a la fecha es la siguiente:

Tarifas vigentes al 31/05/2014	PESOS	USD
Extranjeros diversos	70	8,8
Latinoamericanos	60	7,5
Argentinos	50	6,3
Misioneros	25	3,1
Jubilados Nacionales	25	3,1
Jubilados Provinciales	15	1,9
Menores 6 años y locales Sin cargo	0	0

Fuente; Misión Jesuítica de San Ignacio.

La tarifa promedio percibida evidencia una sustancial recuperación en términos de dólar con respecto a las primeras etapas del Programa. Se ha incrementado la aplicada a los visitantes extranjeros de USD 3.0 en el año 2005 a USD 8.1 en el corriente 2014 (promedio de latinoamericanos y otros orígenes). Si bien los factores macroeconómicos indujeron a una suba generalizada de los precios domésticos, las mejoras efectuadas por vía del Programa han permitido convalidar el mayor valor en los tickets de acceso (el 80% de los visitantes son de origen local).

5) Análisis económico.

El siguiente Cuadro refleja el análisis de los cambios observados en las Misiones Jesuíticas.

Cuadro comparativo Situación Sin Proyecto- Con Proyecto y Real – Año 2013

Comparación año 2013	Sin Proyecto	Con Proyecto	Real
Total Visitantes (cantidad anual)	202.831	301.000	243.712
Tarifa (USD)	3,00	5,30	8,00
Ingresos Totales en USD (incluye espectáculos)	608.493	1.595.300	2.039.137
Ingresos Incrementales (USD)		986.807	1.430.644
COyM Incrementales (USD)	-	-119.197	-311.663
Ingreso Neto incremental		867.610	1.118.981

Como se ha presentado, la recepción de visitantes no fue acompañada por el incremento esperado debido varios factores: (a) la demora en la ejecución de las inversiones previstas, (b) el impacto de la crisis internacional en el año 2009, (c) factores macro que incidieron en las visitaciones durante 2013. Pese a ello, el aumento observado ha sido relevante y junto a ello la recuperación de la tarifa de acceso han posibilitado una sustancial mejora en los ingresos financieros percibidos por el complejo, que compensan ampliamente el aumento de COyM que conlleva la mejora efectuada.

Asimismo, cabe destacar que la administración provincial del servicio³ ha desarrollado varios emprendimientos orientados a propender la afluencia turística de la región Misiones Sur (Plan de ordenamiento Urbano en el Municipio de San Ignacio, Readecuación Casa Museo escritor Horacio Quiroga) articulando con otros desarrollos de infraestructura en la región Misiones Este, con eje en la zona de los Saltos del Moconá⁴.

Por otra parte, la asistencia de visitantes a las Misiones Jesuíticas es un ejemplo del elevado potencial entre dos focos de atracción próximos. El siguiente Cuadro presenta la tendencia en el número de turistas en los últimos 10 años en ambos destinos.

Turistas recibidos en Misiones Jesuíticas con relación a Iguazú. Tendencia 2004/2013.

Visitantes x año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
A Misiones Jesuíticas	202.831	235.040	226.172	235.077	214.042	177.272	254.421	270.951	305.414	243.712
APN Iguazú	823.455	912.113	922.739	1.018.402	1.079.046	964.074	1.214.763	1.221.267	1.349.801	1.211.536
Relación MJ/Iguazú	25%	26%	25%	23%	20%	18%	21%	22%	23%	20%

Fuente. Datos APN y Gobierno de Misiones

De acuerdo a la provincia, si bien el perfil de visitantes a ambos destinos no es idéntico, los antecedentes históricos avalaron la existencia de una vinculación entre los visitantes que atraídos por las cataratas realizaban actividades complementarias en la Provincia, entre ellas la Misiones Jesuíticas. El cuadro de datos expone una relación histórica previa al programa donde por 4 turistas presente en Cataratas se recibía 1 en las MJ (Relación 25%). Este indicador tendió a deteriorarse previo a la intervención (con un mínimo del 18% en la Relación), aunque de modo posterior a la finalización de las obras se observó una clara tendencia creciente alcanzando en 2012 un valor del 23% (las cifras de 2013 se muestran impactadas por condiciones macroeconómicas que afectaron los flujos turísticos de turismo receptor y emisivo).

En función de las condiciones descriptas, la Tasa de Retorno ex post alcanza un nivel del 29%, con un VAN de US\$ 3.8 Millones.

³ Subsecretaría de Gestión estratégica de la Provincia de Misiones.

⁴ Son cataratas de 10 m de altura, que interrumpen durante unos 3 km el curso del río Uruguay. Su particularidad es que no son transversales al curso de las aguas como la mayoría de los saltos, sino longitudinales. El canal en donde caen es una gran falla geológica cuya profundidad alcanza los 170 metros. Como centro turístico su desarrollo es incipiente, encontrándose próximas a la localidad El Soberbio, de 25.500 habitantes.

B. Viejo expreso Patagónico.

Antecedentes:

Es un ferrocarril construido en 1940 utilizando una trocha más angosta de 0,75 m (de allí su denominación popular y comercial *La Trochita*), aprovechando el importante stock disponible de equipos de estas características que lo hacían financieramente factible. Como sistema de transporte no llegó a ser rentable por lo que su infraestructura se fue deteriorando, pasando a ser una línea museo de la Patagonia a comienzos de los 70, para finalmente ser cerrado en los 90. Ante esta situación el Gobierno de la Provincia del Chubut decidió tomar a su cargo el servicio, recibiendo en 1993 la concesión del tramo Esquel - El Maitén por treinta años, atento a su interés histórico, cultural y turístico.

Síntesis del Servicio:

Presenta dos temporadas de operación: la de verano se extiende desde mediados del mes de diciembre hasta fin de Semana Santa (normalmente abril), y la de invierno que puede extenderse dos meses y medio - según la existencia de nieve en las pistas del Centro de Actividades de Montaña La Hoya.

Se ofrecen dos modalidades de excursión: (1) **Tramo 1. Esquel - Nahuel Pan - Esquel.** Se difunde como un viaje en el tren histórico a vapor con un recorrido de alto valor paisajístico por los valles precordilleranos patagónicos, incluyendo la oportunidad de avistar fauna y de conocer la historia de la Reserva Nahuel Pan (pueblo mapuche originario) y (2) **Tramo 2. El Maitén - Leleque - El Maitén.** Se promueve como un viaje en el tren histórico a vapor con un recorrido de alto valor paisajístico, atravesando estancias típicas de los valles pre-cordilleranos patagónicos⁵.

Comercialización: El servicio regular turístico se ofrece por medio de agentes de venta, agencias turísticas y por la propia administración del Servicio que atiende la venta directa al público. Existen prestaciones adicionales cuando se concreta la utilización del tren en servicios charters para grupos turísticos aficionados a estos transportes⁶.

Descripción del proyecto:

Las obras comprendieron:

- Remodelación de la vieja estación que fue convertida en un Museo donde se expone la historia de La Trochita.
- Construcción de la nueva estación en Esquel.
- Construcción de un depósito de combustible en Esquel.
- Reparación de los talleres de servicio en Esquel y El Maitén.

Aspectos económicos:

1) Comparación Inversión estimada vs. ejecución.

Inversiones	Presupuesto	Ejecutado	Variación
	USD	USD	
Total	1.883.500	2.363.135	25,5%

⁵ La capacidad teórica de transporte de turistas de ambos tramos asciende a 73.000 turistas por año.

⁶ Se trata de grupos aficionados a trenes antiguos (habitualmente de origen europeo) y la fotografía ligada a ellos, donde el atractivo geográfico juega un rol fundamental. El alquiler del tren a ese fin puede generar ingresos por USD 10.000 por día, aunque no se trata de una opción con recurrencia garantizada.

Las inversiones efectuadas superaron las previsiones efectuadas en la etapa de formulación en un 25%, debido fundamentalmente a que los costos unitarios de ejecución fueron superiores a lo previsto.

2) Costos de Operación y mantenimiento. Estimado vs. Real

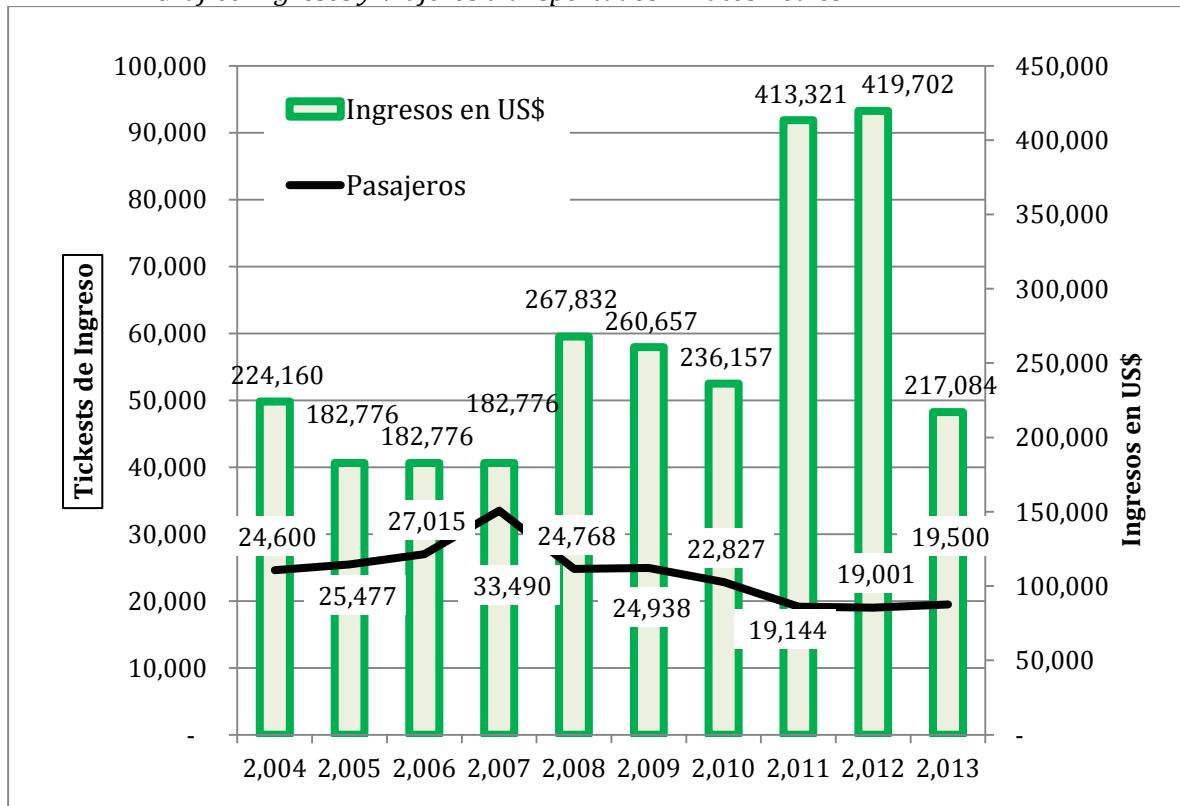
COyM	Presupuesto	Real	Variación
	USD	USD	
Personal operativo y administrativo	305.898	483.193	58%
Combustibles y gastos diversos OyM	444.102	526.422	18%
<u>Total</u>	<u>750.000</u>	<u>1.009.615</u>	<u>34%</u>

Los COyM reflejan conforme a los datos del año 2013 erogaciones en un 34% superiores a los valores proyectados originalmente. Un factor relevante en esta situación ha sido el hecho de que los precios locales (incluyendo los costos salariales) han crecido en los últimos años por encima del ajuste que ha tenido la divisa estadounidense.

3) Pasajeros transportados:

Concluidas las obras en el año 2010, el volumen de pasajeros transportados no ha sufrido un cambio relevante con respecto a las tendencias previas detectadas. En el siguiente gráfico se presenta la evolución de los viajes efectuados por el VEP y los ingresos percibidos entre 2004 y 2013.

Gráfico Ingresos y Viajeros transportados – Datos Reales 2004-2013.



Fuente: Datos Provincia de Chubut.

Dado que la obra se ejecutó en 2010 pero no se produjeron cambios en la cantidad de viajeros. Se observa que la evolución de los pasajeros no cubrió expectativas de expansión. Ello se explica por factores exógenos que incidieron sobre lo operativo (descarrilamiento en 2011 por razones

BID 1648 . Addenda Evaluación Económica en post de diciembre 2012 (Mayo 2014) Jorge Mendoza

climáticas) y sobre la demanda (la erupción volcánica en el Cordón Caulle-Puyehue condujo a la merma de actividad regional).

4) Evolución tarifaria.

Las tarifas aplicables son las siguientes.

Tarifas	31/07/2004		31/05/2014	
	PESOS	USD	PESOS	USD
Extranjeros	25,0	8,4	250,0	31,2
Argentinos	20,0	6,7	140,0	17,5
Jubilados nacionales	20,0	6,7	90,0	11,2
Habitantes Esquel/Trebelin	15,0	5,0	60,0	7,5
Menores 6 a 12 años	8,0	2,7	60,0	7,5
Menores de 6 años - sin cargo	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente. Viejo expreso Patagónico.

Puede observarse que en términos de dólar estadounidense el precio de los boletos de transporte ha crecido de modo significativo. La tarifa promedio aplicable a los extranjeros por ejemplo, ha crecido en más del 350%, mientras las de los residentes locales de la zona solamente un 50%.

5) Análisis económico.

Como se ha comentado, la intervención en el Viejo Expreso Patagónico no fue acompañada por el incremento esperado en el nivel de viajeros de este servicio ferroviario, cuya demanda se mantiene en un nivel similar al previo. Han incidido sobre ello factores exógenos (descarrilamiento por motivos climáticos y erupción volcánica).

Las previsiones sobre ingresos complementarios adicionales (concesiones de bienes y servicios a operadores privados) no han sido concretadas. Ante la falta de avances en 2012 el manejo del servicio ha sido transferido a CORFO⁷, esperando crear condiciones para un cambio de actitud frente a esos temas. Al mismo tiempo, los COyM superan ampliamente las previsiones, por lo que pese a la recuperación de los niveles tarifarios el ferrocarril no alcanza un equilibrio financiero. Según se menciona en la Evaluación Final del Programa⁸ las autoridades manifiestan que la demanda de viajes se mantuvo pero disminuyó la disponibilidad del servicio. Las principales causas señaladas son: (a) Indisponibilidad de locomotoras (falta de colaboración del Taller de El Maitén) y (b) Creciente conflictividad gremial. Actualmente la disponibilidad de locomotoras se ha incrementado de 2 a 6, con lo que se solucionaría una parte de los problemas que originaron la baja en los pasajeros transportados.

Bajo las condiciones citadas, pese a ser correctamente ejecutadas, las inversiones del Programa no generaron un valor económico a partir de la explotación de este atractivo turístico (VAN negativo).

⁷ Corporación de Fomento de Chubut, entidad controlada por el Gobierno de la Provincia de Chubut dedicada a la administración de proyectos públicos y líneas de financiamiento.

⁸ Lic. Horacio Camba Mayo 2014.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

REPÚBLICA ARGENTINA

MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSMO

(AR-L1004 - 1648/OC-AR)

Evaluación Económica y Análisis de Resultados del Programa.

Informe Final

Evaluación Económica ex post

**Jorge Mendoza
Consultor Económico
10 de Diciembre de 2012**

Índice – Evaluación Económica ex -post

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. INTRODUCCIÓN.....	9
A. OBJETIVO Y ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA	9
B. ANTECEDENTES.	9
1. <i>PREMISAS DE FORMULACIÓN DEL PROGRAMA.....</i>	9
2. <i>BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES.....</i>	10
3. <i>CRITERIOS APLICADOS EN LA EVALUACIÓN ECONÓMICA EX ANTE</i>	11
II. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA EX POST.....	13
A. CONCEPTOS Y PREMISAS BÁSICAS.	13
B. AVANCE GENERAL DE LOS COMPONENTES DE INVERSIÓN DEL PROGRAMA.	16
C. IDENTIFICACIÓN MUESTRA DE INTERVENCIONES REPRESENTATIVAS.	17
III. SITUACIÓN GENERAL SECTORIAL.....	18
A. CONTEXTO MUNDIAL Y REGIONAL.....	18
B. TURISMO RECEPTIVO EN ARGENTINA.....	18
C. TURISMO EMISIVO /BALANZA TURÍSTICA.	20
D. INDICADORES DE TURISMO INTERIOR.....	21
E. ASPECTOS MACROECONÓMICOS.....	22
IV. TENDENCIAS DE VISITAS A ÁREAS PROTEGIDAS.....	24
A. DATOS GENERALES DEL SISTEMA DE ÁREAS PROTEGIDAS.....	24
B. SITUACIÓN PARTICULAR EN LAS ÁREAS PROTEGIDAS INTERVENIDAS.....	26
V. ANÁLISIS DE INTERVENCIONES.....	28
A. PUESTA EN VALOR SAN IGNACIO MINÍ - SANTA ANA.....	28
B. PARQUE COSTANERA DEL LAGO LACAR.	32
C. PAVIMENTO ACCESO AL CERRO CATEDRAL.	35
D. CASA DE ANCHORENA.	38
E. SUB-CENTRALES DE INCENDIO.	41
F. LIMPIEZA DE CENIZAS EN VILLA LA ANGOSTURA.	43
G. VIEJO EXPRESO PATAGÓNICO.	45
VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA EX POST – INDICADORES A NIVEL PROGRAMA.....	49
A. VERIFICACIÓN INDICADORES DEL MARCO LÓGICO.	49
B. SOSTENIBILIDAD DE LAS ACCIONES.....	51
VII. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.	52

ACRÓNIMOS.....	55
ANEXO 1. MODALIDAD DE OPERACIÓN / RESPONSABILIDAD DE LOS SUB -EJECUTORES.....	56
ANEXO 2. DETALLE DE OBRAS CONFORME AL DOCUMENTO DE PRÉSTAMO.....	58
ANEXO 3. ENFOQUE ECONÓMICO BASADO EN UNA MCS	59

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente reporte es exponer las conclusiones y reflexiones que surgen de la Evaluación económica ex post efectuada sobre el Programa de Mejora de la Competitividad del Sector Turismo.

Contenido. Inicialmente, se revisaron los documentos pertinentes a la fase de formulación del Programa (desarrollados durante los años 2004 y 2005) a los efectos de corroborar su orientación y objetivos, mientras al mismo tiempo fueron establecidos los lineamientos metodológicos del presente estudio (ambos aspectos se desarrollan en los Capítulos I y II).

Tendencias generales del sector turístico. En el Capítulo III se presentan los indicadores que reflejan las tendencias del sector durante los últimos años, así como las condiciones del contexto macroeconómico en que se ha desarrollado. Por un lado, en una primera fase, ubicada temporalmente a continuación del Default de Deuda Soberana de 2002¹ hasta 2007, la actividad fue favorecida por la afluencia de turismo internacional impulsado no sólo por los atractivos específicos sino también por una paridad cambiaria muy favorable, creciendo los ingresos internacionales a un tasa anual del 21.4% entre 2003 y 2007.

Esa etapa vio luego menguada su fortaleza a partir de varios factores entre los que se destacan²: (i) la Crisis Económica de las hipotecas Sub -prime y su difusión internacional manifestada desde 2008, lesionando a los mercados emisores tradicionales de Argentina (Europa y USA) y (ii) la erupción volcánica de 2011, afectando básicamente la zona de Los Lagos, pero cuyo impacto alteró a toda la región patagónica norte y a otras áreas cuyas rutas aéreas se vieron en algún momento interrumpidas. Ante estos desafíos, la fortaleza relativa de los países vecinos determinó que las llegadas de turistas de Brasil y Chile pasaran a representar el 42% del total (versus 35% en 2005) compensando parcialmente la pérdida de los otros mercados. Al mismo tiempo, el incentivo a la expansión del consumo doméstico como estrategia económica oficial de sostentimiento del nivel de actividad (y por consiguiente del empleo) tuvo su correlato en el aumento de la demanda turística de los residentes argentinos, lo que contribuyó a la dinámica observada en los destinos tradicionales³. Bajo ese contexto el turismo receptivo continuó su crecimiento, aunque reduciendo su magnitud a un tasa anual promedio del 5.4% en el cuatrienio 2008-2011.

Durante el año 2012, debido a necesidades del Gobierno Nacional de índole financiero, se introdujeron restricciones a la compra de divisas de los residentes argentinos. Esta situación contribuyó a la aparición de un mercado no-oficial donde se realizan transacciones en moneda extranjera, derivando en la creación de una cotización paralela no-legal, con una brecha de precio entre un 30% y un 50% superior al valor de referencia. En el plano turístico, dado que al mismo tiempo se permite el acceso a la compra de divisas al cambio oficial para adquirir pasajes, contratar servicios y efectuar gastos menores⁴, la medida ha propiciado como efecto no deseado un incentivo al consumo ligado al turismo emisivo. Bajo esas condiciones, el primer semestre del 2012 mostró una profunda caída de la balanza de turistas (-1.312.000 personas, donde los viajeros al exterior crecen un 13.6% y los turistas ingresantes se mantienen estables) y de divisas (- USD 876 Millones).

¹ El Gobierno Argentino decidió una moratoria unilateral de su endeudamiento externo en enero de 2002, lo que generó una crisis económica interna de magnitud extrema, manifestada en una caída del PBI del 11% y una devaluación del Peso superior al 200% nominal.

² Otros factores negativos fueron la presencia de la Gripe A durante el año 2009 e importantes conflictos en la operatividad de Aerolíneas Argentinas desde 2008.

³ El indicador *Residentes con viajes / Población total* se incrementó de 35,1% en 2006 a 43,6% en 2011, con un aumento relativo de 8,5 puntos porcentuales (Encuesta Viajes y Turismo en los Hogares – INDEC).

⁴ Si bien con restricciones y bajo mecanismos complejos de autorización, los residentes registrados y formalizados en el plano tributario pueden adquirir divisas para gastos del viaje con un cupo máximo diario por viajero y destino.

Área Protegidas. En el capítulo IV se presentan indicadores relacionados a la evolución de los Parques Nacionales (PN) en Argentina, con énfasis en la situación de los corredores intervenidos. Se destacan los siguientes elementos:

- (i) el sistema de APs de Argentina se encuentra fuertemente concentrado en 4 sitios (Iguazú en Corredor Misiones, Nahuel Huapi en el Corredor de los Lagos y Los Glaciares y Tierra del Fuego en el sur del país). Estos cuatro parques más relevantes concentraron durante 2011 el 74% de los visitantes y el 94% de los ingresos monetarios percibidos por el conjunto,
- (ii) en las áreas intervenidas por el Programa el comportamiento reciente ha sido variado: (a) mientras Iguazú recibió un 86% más de visitantes entre 2003 y 2010 (pre-erupción), (ii) el área de los Lagos crece sólo un 26% en el mismo período. Las tendencias se alinean a lo explicado en las corrientes turísticas, donde el período 2003-2007 muestra un comportamiento superior al cuatrienio 2008-2011.

Por su parte, los ingresos monetarios percibidos en las APs tiene básicamente dos orígenes: (i) la recaudación por tickets de acceso percibidos por las distintas Intendencias en los PN y (ii) los montos percibidos en carácter de concesiones o permisos de explotación otorgados a privados. Conforme a los datos disponibles del período 2007-2011, los ingresos del sistema APs crecen un 152% en términos de dólar (pasan de USD 6.2 Millones a USD 15.6 Millones)⁵, lo que refleja no sólo una gestión orientada a la sustentabilidad, sino también la apreciación de la moneda local frente a la divisa extranjera⁶. Los montos percibidos por el acceso tienden a crecer su participación sobre el total pasando del 71% al 76%, efecto creado principalmente por los ajustes en el precio de los boletos de acceso.

Desarrollo del análisis de las intervenciones. En el Capítulo V se presenta el análisis de las intervenciones seleccionadas⁷. Como reflexiones de carácter general, cabe puntualizar lo siguiente:

- (a) La ejecución efectiva del Programa fue efectuada con rezago con respecto a los cronogramas originales (las obras se concretaron con posterioridad) por lo que las proyecciones operativas y financieras (ingresos y egresos) debieron ser adecuadas a un contexto diferente al previsto (por consideraciones macro-económicas y en algunos casos por aspectos micro).
- (b) La presente evaluación es próxima a la fecha de finalización de las principales acciones efectuadas, por lo que los impactos económicos aún no han tenido suficiente tiempo de maduración, dificultando su identificación precisa,
- (c) Si bien se trata de aislar los casos de los factores exógenos que los afectan, su conexión con el medio circundante es estrecho y vinculante,
- (d) Tanto la crisis financiera del año 2009 como la erupción volcánica del 2011, factores excepcionales y por lo tanto no previstos, han tenido impactos relevantes.
- (e) Mientras en algunos casos existe una vinculación directa *visitante-atractivo turístico* que permite efectuar estimaciones desde la perspectiva de un análisis financiero (caso Misiones Jesuíticas o Viejo Expreso Patagónico), en otros las intervenciones han provisto elementos que contribuyen de modo general a mejorar la competitividad de los destinos, siendo por lo tanto necesario evaluar sus impactos desde una perspectiva más global

⁵ Fuente: Servicios Turísticos en Áreas Protegidas-. Dirección de Aprovechamiento de Recursos. APN. 2012.

⁶ Los precios de la economía local, medidos por el índice de Precios de la Construcción crecieron un 58% entre el 1.1.2007 y el 31-12-2011 medidos en términos del dólar estadounidense.

⁷ Verificando la consistencia entre la cartera de obras evaluada en oportunidad de la aprobación de la intervención y las acciones de mayor envergadura efectivamente concretadas (72% del total del presupuesto de obras previstas ha sido ejecutado al 30-06-2012) se estableció una muestra representativa. Las mismas fueron posteriormente discutidas con el equipo técnico de la UEP, quien ha contribuido con su visión y experiencia de ejecución, facilitando además los contactos necesarios para recabar información pertinente. La muestra estudiada comprende acciones en todas las provincias alcanzadas, representando en conjunto el 58% de los gastos del Componente de obras e incluyendo intervenciones de todos los sub-ejecutores (Obras Públicas, Vialidad Nacional y APN).

(casos Repavimentación del Acceso al Cerro Catedral o Sub-Centrales de Incendio, por ejemplo).

En base a la información relevada pueden efectuarse las siguientes consideraciones particulares:

- (i) Las obras ejecutadas en el sistema de Misiones Jesuíticas en la Provincia de Misiones representaron el 67% del total invertido por el Programa en este Corredor. Si bien la ejecución ha sido recientemente finalizada, las informaciones relevadas permiten percibir impactos económicos positivos apoyados en el incremento de visitantes (si bien por debajo de las proyecciones originales) y el ajuste de los boletos de acceso (en este caso favorecido por una readecuación en los precios relativos de la economía). Se concluye en este caso que la intervención ha contribuido de modo significativo a las mejoras citadas.
- (ii) La construcción del Parque Costanera en San Martín de los Andes constituyó una obra emblemática en la localidad, con un fuerte reconocimiento por la comunidad local. La misma contribuye a mejorar la calidad del servicio y condiciones de utilización de los accesos al Lago Lácar, creando fortalezas competitivas a largo plazo. Esta localidad y su área circundante (PN Lanín) fue duramente afectada por el fenómeno volcánico en 2011, por lo que los flujos turísticos no han permitido hasta el momento incrementar la actividad económica ligada a esta industria⁸.
- (iii) Las intervenciones destinadas a apoyar a San Carlos de Bariloche y su entorno de influencia (circuitos turísticos que incluyen el Cerro Catedral y la Isla Victoria entre otros atractivos) constituyen la respuesta a falencias particulares que representaban limitaciones al aprovechamiento pleno de su potencial. Si bien son actuaciones relevantes, no permiten un análisis individual ya que su sentido ha sido favorecer las condiciones de la oferta (Casa Anchorena) o de la infraestructura/servicios complementarios (Sub-centrales de Incendio). El comportamiento de este destino muestra algunas debilidades relativas en los últimos años⁹, situación acentuada en 2011 con la erupción volcánica, que alteró el funcionamiento de su aeropuerto internacional entre el 4-junio-2011 y el 10-enero-2012. Por su parte, la repavimentación del acceso al Cerro Catedral se percibe que ha contribuido a la consolidación de este Centro de esquí como líder en la actividad deportiva invernal¹⁰.
- (iv) La citada erupción volcánica, con foco principal de impacto en Villa La Angostura, colocó en estado crítico la sostenibilidad de esa comunidad (en el supuesto de no haber solucionado los efectos del fenómeno se estimaban pérdidas por ingresos no generados entre USD 160 y USD 208 Millones)¹¹. La acción ligada a la limpieza y remoción de las cenizas, concentrada en la localidad y las áreas del PN circundante, representó un éxito en términos de respuesta rápida y eficiente, así como un ejemplo de integración entre instituciones públicas y otros actores sociales.
- (v) Las mejoras en la prestación que resultaron de la intervención en el Viejo Expreso Patagónico no fueron acompañadas por el incremento esperado en el nivel de viajeros de este servicio ferroviario, cuya demanda se mantiene en un nivel similar al previo. Han incidido sobre ello factores propios al funcionamiento del tren (ocurrencia de un descarrilamiento en 2011 por razones climáticas) como exógenos (la erupción volcánica en el Cordón Caulle-Puyehue no tuvo un efecto directo en la localidad de Esquel¹², aunque toda la Región sufrió la merma de vuelos y visitantes). Al mismo tiempo, las expectativas de generar ingresos complementarios adicionales

⁸ El número de visitantes al PN cayó un 25% en 2011 con respecto al año previo.

⁹ Entre 2005 y 2010 se observa: (1) menor presencia relativa de turistas extranjeros, (2) menor tasa crecimiento turístico con respecto a otros destinos nacionales, (3) menor crecimiento de las visitaciones al PN Nahuel Huapi en comparación con los principales parques de Argentina (Iguazú, Los Glaciares y Talampaya).

¹⁰ Fuente: Cámara Argentina de centros de esquí. Plan de Marketing. 2012.

¹¹ VAN para los siguientes 10 años por efectos en actividad turística, inmobiliaria y multiplicadores indirectos.

¹² Por su ubicación geográfica y la orientación de los vientos las cenizas tuvieron un efecto no relevante en esta localidad.

(concesiones diversas de bienes y servicios conexos) no han sido instrumentadas, percibiéndose que la falta de agilidad de la gestión pública ha atentado contra este tipo de objetivos perseguidos. Asimismo, los CCoM superan ampliamente las previsiones, por lo que, pese a haber concretado la recuperación esperada de los niveles tarifarios, el ferrocarril se encuentra muy lejos de alcanzar una situación económica sustentable (déficit anual estimado en USD 0.5 Millones).

El siguiente cuadro sintetiza los aspectos destacados de los proyectos revisados:

Cuadro Resumen Intervenciones destacadas

Obra	Indicador	Comentarios
Misiones Jesuíticas	TIR 36%	Incremento de visitantes y gasto asociado.
Puesta en Valor		Mejoras en condiciones de sostenibilidad.
Parque Costanera San Martín de los Andes	No disponible	Aumento de competitividad. Superiores condiciones ambientales.
Pavimento acceso al Cerro Catedral	Aumento market share de 32% a 41%	Incremento de visitantes y gasto asociado.
Restauración Casa Anchorena	No disponible	Mejoras en competitividad.
Sub Centrales de incendio	No disponible	Reducción riesgo de pérdidas. Mejoras en competitividad y sostenibilidad.
Remoción de cenizas en Villa La Angostura	VAN USD 160 Millones	Reducción de pérdidas por ingresos no generados. Recuperó la sostenibilidad del destino.
Viejo Expreso Patag. Taller/Museo	VAN Negativo	Condiciones de sustentabilidad no alcanzadas.

Revisión Marco Lógico. El reducido nivel de avance de la ejecución con relación al total previsto, conjuntamente con la cercanía entre la presente evaluación y la finalización de las obras, dificulta formular conclusiones a nivel agregado. Asimismo, las informaciones disponibles limitan su alcance principalmente a la evolución del gasto turístico y el número de visitantes. Estos aspectos son contemplados en la Revisión del Marco Lógico desarrollada en el Capítulo VI, la cual permite verificar de modo general un razonable nivel de logro de los objetivos predefinidos en términos de tendencias de visitantes extranjeros, estadía promedio e ingresos a los PN. En los aspectos particulares, se destacan desvíos en: (i) el número de visitantes al Corredor de Los Lagos, principalmente por efecto del fenómeno volcánico registrado en el año, (ii) los ingresos del Viejo Expreso Patagónico, conforme a las debilidades de gestión técnico.-administrativas expuestas.

Lecciones para futuras intervenciones en turismo. El Capítulo VII de Lecciones aprendidas intenta introducir lineamientos de una mirada más amplia sobre las áreas intervenidas, a partir de lo cual podrían construirse herramientas para evaluar las vinculaciones económicas que transmiten los impactos del consumo característico (en hoteles, restaurantes, agencias de viajes, prestadores de servicios turísticos en general) y aún fuera de las actividades tradicionales de la industria (manufactura, comunicaciones, transporte en general, sector público), así como los nexos dentro y fuera del área geográfica de intervención (los Corredores definidos y el resto del País)¹³.

¹³ Una evaluación comprensiva de estos impactos se apoya en una Matriz de Contabilidad Social (MCS) para captar estas vinculaciones, lo que habría requerido la confección previa de una Línea de Base que permitiera en las fases sucesivas efectuar un ejercicio comparativo.

Con relación a la metodología para evaluar los efectos económicos, se sugiere impulsar un análisis de la estructura económica de las áreas intervenidas por vía de modelización a través de una Matriz de Contabilidad Social, con el fin de detectar además de los indicadores tradicionales (cantidad de visitantes, turistas, tickets de accesos, tarifas, gasto de los turistas) otros aspectos complementarios. Ello permitirá evaluar impactos directos de la intervención sobre la actividad (apertura o expansión de servicios turísticos, proveedores del sector, creación de empleo e ingreso del factor trabajo u otros relacionados) para su ponderación cualitativa y/o cuantitativa, así como otros efectos indirectos en la economía.

Paralelamente, considerando que algunas de las intervenciones se orientan a la provisión de bienes y/o servicios que, si bien no generan ingresos financieros específicos, se consideran fundamentales por proveer servicios críticos al desarrollo turístico, la utilización de encuestas a turistas permitirían desarrollar mecanismos de valoración de las intervenciones efectuadas, aplicando técnicas de valoración contingente (Disposición a pagar¹⁴). Referencias de experiencias previas¹⁵ existentes señalan que, si bien es cierto la técnica de valoración contingente es usada mayormente para cuantificar monetariamente los cambios en el bienestar de proyectos que se iniciarán en un futuro, (evaluaciones *ex ante*) su uso para estudiar iniciativas *ex post* aporta información significativa para valorar el impacto y la eficacia de las políticas públicas.

El desarrollo de acciones turísticas a partir del disfrute de los recursos naturales como es el caso de los parques nacionales, hacen recomendable un análisis que contemple la valoración de este recurso y la posibilidad de articular a partir de ello un flujo económico que se destine a conservar, proteger y mantener los atractivos naturales de las APs en cuestión.

¹⁴ El método de valoración contingente es una de las técnicas utilizada para estimar el valor de bienes (productos o servicios) para los que no existe un mercado. Su objetivo es asignar un valor monetario a los cambios en el nivel de bienestar de las personas debido a un incremento o disminución de la cantidad o calidad de ese bien. Esta medida suele expresarse en términos de la cantidad máxima que una persona pagaría por un bien, por lo que se conoce por la expresión *disposición o disponibilidad a pagar o al pago* (traducción de su denominación original en inglés *willingness to pay*). Tratándose de bienes que no implican un coste monetario directo para el consumidor, esta disposición a pagar por el bien se considera equivalente al beneficio que el consumidor obtiene.

¹⁵ Valoración Económica Uso Recreativo Parque Ronda, en Colombia. Universidad de Medellín 2008 y P. Riera. Universidad de Barcelona 1994.

I. Introducción

A. Objetivo y actividades de la Consultoría

El objetivo de esta consultoría es apoyar al equipo de proyecto del Banco en la implementación del Plan de Supervisión del Préstamo AR-L1004-1648/OC-AR, con referencia específica a la evaluación del desempeño económico de la operación en términos de la relación costo-beneficio de las inversiones, así como la verificación del grado de cumplimiento de los indicadores de fin y de resultados, según se definen en el Marco Lógico de la operación y en el actual Informe de Desempeño (PMR).

En particular, la consultoría tiene los siguientes objetivos específicos:

- Establecer una metodología para la evaluación económica del proyecto, incluyendo la revisión crítica del análisis económico ex-ente realizado durante el diseño de la operación.
- Aplicar la metodología de análisis económico estimando indicadores de costo-beneficio, valor presente neto y TIR a nivel del Programa.
- Evaluar individualmente una muestra seleccionada de las principales inversiones realizadas y analizar su justificación y racionalidad económica.
- Obtener y actualizar la información para evaluar el logro de indicadores a nivel de fin y de resultados del programa.
- Analizar las externalidades positivas del programa y sus beneficios en términos cualitativos, y si fuera posible en términos cuantitativos.
- Con base en las lecciones aprendidas, apoyar al equipo del Banco a establecer las bases metodológicas y operativas para llevar a cabo la evaluación de impacto y análisis económico del nuevo préstamo de corredores turísticos AR-L1071.

B. Antecedentes.

1. Premisas de formulación del Programa.

El Programa de Mejora a la Competitividad del Sector Turismo fue aprobado por el Directorio del BID el 26 de julio del 2005. La intervención fue diseñada de manera consistente con los objetivos estratégico del PFETS (Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable¹⁶) orientados a estimular el aprovechamiento ambientalmente adecuado de la oferta de atractivos naturales y culturales, priorizando las acciones en dos áreas turísticas: (a) el Corredor de los Lagos y (b) el Corredor Iguazú-Misiones. Su finalidad era promover la atracción de turistas de origen extranjero, partiendo de la premisa que los mismos contribuyen con gasto turístico asociado de mayor magnitud al de aquellos de origen nacional, generando superiores impactos directos sobre la actividad turística e indirectos sobre aquellos sectores económicos asociados, a la par de contribuir de modo relevante al balance de divisas del país.

Para alcanzar estos fines el Préstamo BID AR-L1004 - 1648/OC-AR ha financiado inversiones para la valorización de atracciones turísticas públicas, así como actividades de fortalecimiento de la administración turística nacional y de generación de sistemas de información y promoción turística en los corredores del programa.

El diseño utilizó como fuente los estudios previos efectuados tanto por APN (Administración de Parques Nacionales) como por los organismos oficiales de turismo de las Provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut y Misiones (junto a los municipios alcanzados) todos ellos en el ámbito geográfico de los corredores citados. Bajo la coordinación de MINTUR (Ministerio de Turismo de

¹⁶ Elaborado y aprobado por MINTUR en 2006, establece los ejes rectores de las políticas y estrategias del turismo en la República Argentina a nivel nacional.

la Nación¹⁷), se seleccionaron las obras que pasaron a constituir el núcleo del Programa tanto para el Corredor de los Lagos como para el Corredor Iguazú-Misiones¹⁸. Adicionalmente se acordaron actividades de asistencia técnica y capacitación para fortalecer la gestión pública del turismo en el país, tanto a nivel federal como sub-nacional, a fin de lograr un balance con las inversiones en infraestructura y evitar posibles impactos negativos resultantes de un eventual desarrollo turístico no coordinado. A nivel federal, dichas actividades apoyaban la implementación de la entonces nueva Ley Nacional de Turismo¹⁹, al reforzar la capacidad de coordinación, planificación estratégica, promoción, regulación y evaluación del desarrollo turístico, a nivel Nacional y Sub-nacional.

Complementariamente, los objetivos específicos del Programa incluyen: (i) mejorar la gestión y condiciones de visita de los atractivos turísticos (naturales, culturales y centros turísticos) en ambos corredores para atraer, retener y satisfacer al turista; (ii) mejorar los niveles de información sobre atractivos y actividades turísticas para redistribuir el flujo de visitantes y extender la estadía; (iii) apoyar el desarrollo del producto turístico en los corredores y su comercialización en el mercado internacional para diversificar la composición de la demanda; y (iv) optimizar la organización y gestión de la administración turística a nivel nacional.

El presupuesto total fue definido en US\$ 56 Millones (aportes 59% BID y 41% local). A la fecha del presente estudio, el Préstamo BID se encuentra en su fase final de ejecución con un nivel de desembolso estimado cercano al 70% a la fecha. Se espera el cierre del mismo en el transcurso del año 2013, luego de una fase de extensión acordada entre el Banco y el Organismo Ejecutor. En este contexto, se ha dado inicio a una serie de estudios que permitan evaluar el desempeño del Programa con el fin de alimentar el Informe de Terminación de Proyecto (ITP). En particular, es de interés del Banco evaluar el desempeño económico de las principales inversiones del Programa con datos observados a su conclusión, y de esta forma validar las proyecciones que realizaron a nivel ex-ante.

Posteriormente, en razón de la erupción del Volcán Puyehue acontecido en junio de 2011 que afectó de modo grave el Corredor de los Lagos (especialmente la zona de Villa La Angostura), fueron reasignados USD 6.0 Millones para tareas de remoción y limpieza de las cenizas. Esas obras fueron finalizadas en el transcurso del año 2012.

2. Breve descripción de los Componentes.

El Programa incluye los siguientes componentes:

- Valorización y gestión de atracciones turísticas públicas (US\$37.6 millones). Comprende estudios y diseños finales, obras, equipamientos y asistencia técnica destinados a permitir un adecuado aprovechamiento de los siguientes atractivos: a. Parques Nacionales (US\$11.6 millones); b. Misiones Jesuíticas en el Corredor Iguazú-Misiones (US\$9.0 millones) y c. Atractivos y centros turísticos locales en ambos corredores (US\$17.0 millones).
- Información y promoción en destino (US\$1.6 millones). Comprende el diseño e implantación de un sistema de señalización turística en rutas nacionales y provinciales

¹⁷ En época del diseño el rango del actual Ministerio era de nivel inferior, correspondiendo a una Secretaría de Estado.

¹⁸ En general, las obras buscaban mejorar la calidad de la oferta y la satisfacción de los visitantes, reducir los impactos del turismo sobre los recursos naturales de los PN y promover la diversificación de la oferta turística fuera de los mismos. Todas las obras eran consideradas prioritarias dentro de los planes maestros de turismo provinciales que fueron sometidos a consulta pública antes de su aprobación.

¹⁹ Ley 25.997 de diciembre de 2004.

en cada uno de los corredores, y la implantación de centros de información y atención a visitantes en lugares estratégicos.

- Apoyo a la estructuración y promoción de los corredores (US\$2.7 millones). Comprende la preparación e implementación de un plan de competitividad para cada uno de los corredores (productos; capacitación, gestión empresarial, comercialización, protección ambiental; sensibilización de las comunidades, oportunidades de empleo, actividades de promoción internacional).
- Fortalecimiento de la administración turística nacional (US\$5.9 millones). Comprende asistencia técnica para modernizar la organización y gestión de la MINTUR a fin de reforzar su capacidad para cumplir con sus funciones establecidas en la Ley Nacional de Turismo: el diseño e implantación de un Sistema Nacional de Información Turística para recopilar, procesar, analizar y difundir información relevante para la toma de decisiones; entre otras acciones.

3. Criterios aplicados en la Evaluación económica ex ante

Se puede observar que la justificación económica ex ante se apoyó sobre dos aspectos. El primero de ellos hace referencia al retorno económico estimado ex ante para validar las inversiones a ser efectuadas y el segundo se focalizó en proyectar la sostenibilidad de los resultados de la intervención, en términos de su capacidad futura de mantener y potenciar la gestión de los recursos.

Retorno económico. En oportunidad de la aprobación del préstamo²⁰, se explicitó que los beneficios respondían básicamente a 3 fuentes: (i) el ingreso de divisas generado por los visitantes del exterior, (ii) la creación de empleo asociado a la expansión de la actividad y (iii) el mayor valor que los turistas pudieran asignar a los destinos específicos.

El documento expresa que debido a las limitaciones de información cuantitativa confiable se concentró el análisis en un conjunto de inversiones que representaban, en base a los presupuestos, el 55% del costo total de los componentes Valorización y gestión de atracciones turísticas públicas e Información y promoción en destino. De manera complementaria, se analizó de modo detallado el Proyecto Viejo Expreso Patagónico *La Trochita* que con un costo de US\$1.88 millones, constituía la obra de mayor relevancia (Anexo Detalle de Obras Conforme al Documento de Préstamo).

Los resultados del estudio previo reflejaban la siguiente situación:

Corredor de los lagos		Corredor de las Misiones	
<i>Resultados</i>		<i>Resultados</i>	
TIR	12,6%	VAN	181.365
<i>Supuestos</i>		<i>Supuestos</i>	
Número de visitantes	Crece al 2.8% anual	Número de visitantes	Estable
Concepto valorizado	Ticket de acceso al PN.	Concepto valorizado	Gasto turístico diario
Gasto x visitante	Estable	Gasto x visitante	Crece 61%
Costos de Inversión	USD 10.774.300	Costos de Inversión	USD 11.429.500
COyM	USD 448.000 x año	COyM	USD 654.700 x año
<i>Observaciones</i>		<i>Observaciones</i>	
No pondera beneficio por mejora patrimonio natural.		Estadía promedio sube de 1 día a 1.5 días	

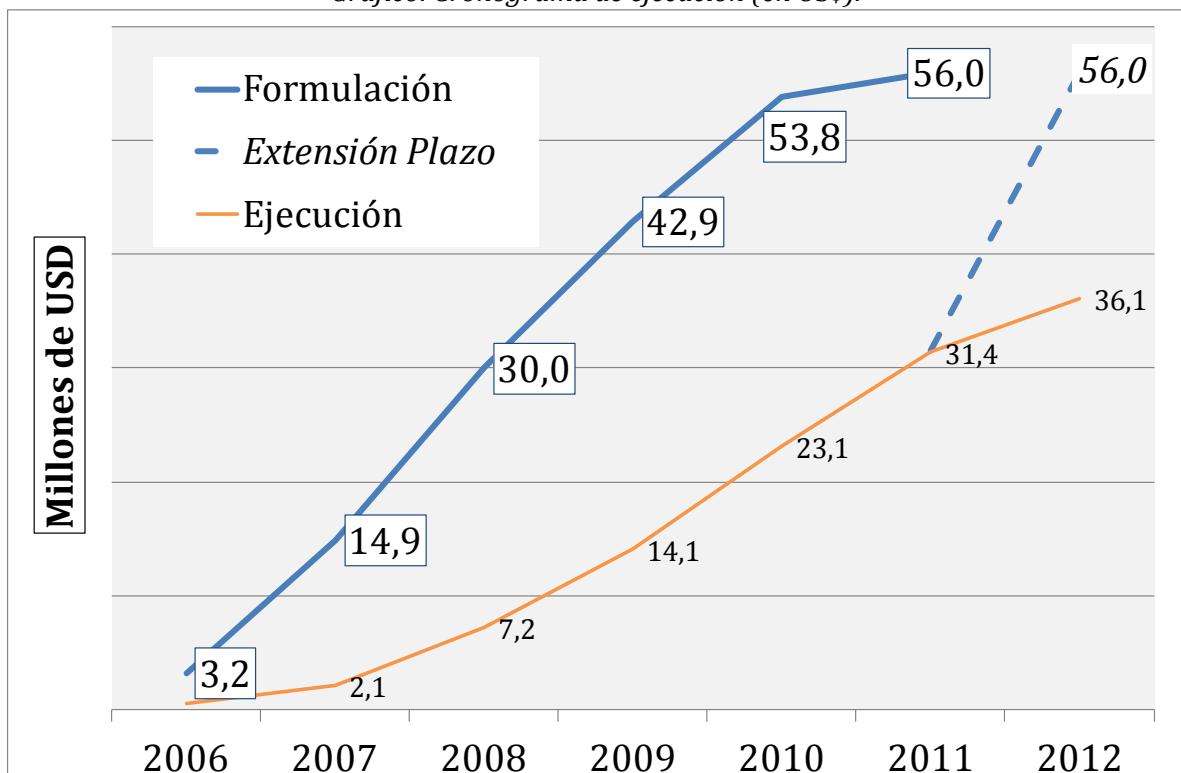
²⁰ En su origen nominado AR L-1004, aprobado el 23-Agosto-2005.

Complementariamente, la evaluación del Viejo Expreso Patagónico, se resume en el siguiente cuadro:

Viejo Expreso Patagónico						
Resultados						
TIR	16,5%	VAN	706.135			
Supuestos						
Número de pasajeros	Crece al 5.0% anual					
Tarifa x pasajero (prom)	Aumenta 100%					
Costos de Inversión	USD 1.883.484					
COyM	USD 750.000 x año					
Observaciones						
Incluye ingresos por servicios especiales						

Asimismo, el esquema del cronograma se presenta en el Gráfico que sigue.

Gráfico: Cronograma de ejecución (en US\$).



Como se observa en la figura los niveles de ejecución se fueron demorando por diversos motivos (falta de asignación de partidas presupuestarias, demoras generadas por el cambio de dependencia jerárquica del Ministerio de Turismo entre otros factores). Con la aprobación de la extensión de su plazo de utilización (en línea punteada) se estima cerrar la utilización plena de los recursos asignados, contemplando la realización de obras bajo licitaciones concretadas hasta el 24-08-2012, a ser ejecutadas y desembolsadas en los 12 meses posteriores.

Sostenibilidad.

Costos de operación y Mantenimiento.

Las premisas planteadas eran que luego de concluidas las obras del Programa, las labores de operación y mantenimiento serían realizadas por la APN, las Provincias y los municipios, según su jurisdicción. Conforme al Contrato, MINTUR tomó la responsabilidad de OyM de las obras del

Programa por el período de vigencia del Préstamo para lo cual presentará un informe anual (durante el período de ejecución y hasta 5 años después del último desembolso del préstamo²¹). Se consideraron las siguientes pautas, cuyo nivel de aplicabilidad será considerado en los capítulos siguientes del presente documento.

- Parques Nacionales. La operación y mantenimiento de las obras comprendidas en el Programa para los PN Lanín, Nahuel Huapi-Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces en el Corredor de los Lagos se estimó en US\$448.200 por año al final del Programa.
- Misiones Jesuíticas. La operación y mantenimiento de las obras en las Misiones Jesuíticas es responsabilidad del Gobierno Provincial de Misiones, siendo su costo anual estimado de dicha labor para las obras comprendidas en el Programa se estima en US\$519,000 en las obras de las misiones y un total de 654.700 incorporando otras de administración Municipal.
- El Gobierno de Misiones aprobó en 2004 una escala de tarifas diferenciada de acuerdo al origen de los visitantes. Se estimaba que sería necesario incrementar la tarifa de USD 3 a USD 5.30 con el objeto de cubrir en su totalidad los COyM (paralelamente se proyectaba un incremento de visitantes de 202.831 en 2004 a 364.400 en 2010).

II. Metodología de la Evaluación Económica ex Post

A. Conceptos y premisas básicas.

Pautas de enfoque. Siguiendo la orientación de la Evaluación ex ante, la tarea se orientará a evaluar los resultados generados por las intervenciones efectuadas, analizando el cumplimiento de las diversas hipótesis planteadas, conforme a su comparación con la lectura de la realidad. Complementariamente, se busca verificar los supuestos de sostenibilidad, revisando en el caso de las obras finalizadas si se cumplen con los compromisos asumidos.

A los fines de determinar indicios preliminares del retorno del Programa, teniendo en cuenta el escaso tiempo transcurrido entre la finalización de las obras concluidas, el trabajo presenta el siguiente enfoque:

- Una revisión general de las tendencias observadas en materia turística, con especial énfasis en las áreas intervenidas.
- Complementariamente, un enfoque detallado sobre algunas intervenciones consideradas de modo singular, cuya identificación se explica más adelante en este Capítulo.

Observación a Nivel General. En este plano se procuran revisar aquellos aspectos que han tenido particular incidencia sobre las áreas geográficas o segmentos que han sido apoyados por la intervención. En particular, se evalúan las tendencias que giran en torno al *Gasto o Consumo Turístico*, en su carácter de factor representativo de la generación de beneficios a los actores alcanzados. Ello involucra estudiar las corrientes turísticas conforme a sus mercados de origen, analizando cantidad de visitantes, orígenes, gastos y estadías promedio, así como aquellos factores de orden macroeconómico que han generado su incidencia sobre el comportamiento reciente de la industria turística.

Análisis de intervenciones particulares. En este caso la tarea sigue el siguiente ordenamiento:

²¹ Clausula 4.05. punto (iii) de las Estipulaciones Especiales del Contrato de Préstamo.

a) Verificar el nivel de avance general de los distintos componentes que generan la intervención, a lo fines de evaluar la armonía general de su ejecución y determinar dentro de ello aquellas intervenciones que pueden haber generado evidencia de beneficios en los corredores turísticos.

b) Revisar el núcleo de acciones que formaron parte del diseño original, el cual comprendió el análisis de una gran cantidad de intervenciones singulares, las cuales respondían a una lógica global e integral. Más allá de este aspecto, alguna de las obras ejecutadas, por su magnitud y relevancia, se estima que podrían generar por sí mismas efectos económicos de tono local (Municipal, o un área de influencia que no represente la totalidad de cada corredor). El estudio de estos casos puede brindar inicios tempranos sobre la efectividad del Programa.

c) Verificar el grado de avance de esas intervenciones identificadas como relevantes al comienzo, de modo de constatar si los trabajos de investigación en campo pueden brindar evidencia de los beneficios económicos esperados y proyectados durante la formulación.

d) Seleccionar una muestra a partir de los pasos anteriores, la cual debe ser representativas de ambos Corredores estudiados. La integración de la lista de casos a revisar responde también al objetivo de que la lectura y análisis brinde utilidad para futuras intervenciones, por lo que alguna iniciativa singular de reducido porte podría ser incluida en la nómina de obras a revisar de modo complementario.

e) Cada caso a estudiar (en adelante definido como Sub-Proyecto) será evaluado con las premisas tradicionales del análisis de beneficios y costos, en términos de su valorización económica, el cual responde a las siguientes premisas de carácter general:

- Básicamente se trata de un enfoque incremental que compara la *situación real del sub-proyecto*, versus el escenario que en la Evaluación ex ante se consideró como *situación sin proyecto*. De ello se deduce que sólo son computables los beneficios y costos de carácter incremental asociados a la intervención.
- La estimación de costos y beneficios económicos de una determinada intervención - alternativa, se formula desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto, es decir, más allá de la perspectiva de sus beneficiarios directos. Esto implica, entre otras cosas, reconocer la existencia de externalidades, tanto positivas como negativas.
- Serán considerados todos los costos incrementales incurridos en materia de inversión, operación y mantenimiento, independientemente de quien financie los mismos y hayan estado o no incluidos en el presupuesto original del Sub-Proyecto, en el caso de que sean pertinentes a los beneficios proyectados identificados.
- La comparación *antes y después* es usualmente utilizada para medir los efectos del proyecto. Este enfoque posee una limitación. la dificultad de separar el impacto de una intervención de la influencia de otros factores. Por lo tanto, este tipo de comparación debe ser compensada por un examen cuidadoso de las relaciones causales entre el sub-proyecto y los cambios observados, incluyendo aspectos socioeconómicos y ambientales después de su ejecución²².

Aspectos cualitativos de los efectos alcanzados

¿Hasta qué punto los efectos económicos previstos (los fines directos o cambios favorables y previstos) fueron alcanzados?

¿Cómo y hasta qué punto el sub-proyecto contribuyó con estos cambios?

¿Hasta qué punto podemos atribuir estos cambios al sub-proyecto?

¿Los beneficios son sostenibles en el tiempo previsto como horizonte de vida de la intervención?

¿Qué impactos negativos generó o genera el sub-proyecto?

²² Para poder medir los efectos atribuibles directamente al un proyecto, idealmente se requeriría una comparación entre el grupo de beneficiarios (efectivamente tratados con el proyecto) con un grupo de control (sin el proyecto; con las mismas condiciones que el grupo objetivo que no perciban la intervención del proyecto) y observar los cambios antes y después del mismo. Sin embargo en la realidad no es simple obtener un buen grupo de control para una evaluación ex post y poder medir cuantitativamente los efectos de un proyecto, por lo que se trabajará sobre el mismo enfoque de la Evaluación.

¿Existe algún impacto positivo no-previsto?

- El análisis de los costos de operación y mantenimiento debe ser enfocado desde la razonabilidad de los gastos necesarios para sostener la prestación, más allá de la ejecución financiera, es decir de modo independiente a su efectiva erogación.

Aspectos cualitativos ligados a Operación y Mantenimiento

En la actualidad ¿Cuáles son las condiciones físicas y funcionales de la infraestructura, equipos e instalaciones (productos asociados con los componentes) que se ejecutaron con el sub-proyecto?. ¿Están operativas? Si no lo estuviesen, ¿cuál es el motivo?.

Mantenimiento, ¿Qué tipo de estrategia es la que se maneja?. ¿Mantenimiento preventivo y/o mantenimiento correctivo? ¿Cuenta con un plan de mantenimiento definido?.

¿Si no se estuviese realizado el mantenimiento ¿cuáles son las causas? ¿Se puede mejorar?..

¿Se generan los bienes y/o servicios intervenidos con el sub proyecto en la cantidad y calidad prevista?. Si no fuese así ¿cuáles son las causas? ¿Cómo se podría mejorar?.

Principales dificultades y limitaciones en cuanto a la operación y mantenimiento.

f) Las erogaciones de administración, supervisión y control de la unidad ejecutora del Programa efectivamente ejecutadas serán prorrteadas en función de la relación gastos de gestión/inversiones directas, a los efectos de ser tratadas como un gasto indirecto dentro del análisis de retorno de cada Sub-Proyecto.

g) Del flujo resultante que compute: (1) beneficios alcanzados, (2) inversiones efectuadas por el Programa y la Contraparte, (3) Costos de operación y mantenimiento y (4) gastos indirectos derivados de la gestión del Programa, pueden obtenerse indicadores como VAN y TIR que representen el retorno agregado del Proyecto. Esto representa un objetivo complejo de alcanzar en esta etapa, teniendo en cuenta que se trata de intervenciones cuya finalización ha sido muy cercana en el tiempo.

Catálogo de términos y conceptos turísticos

Flujos turísticos: La combinación de la residencia del viajero con el territorio visitado da lugar a distintas categorías, a nivel país:

- Turismo interno: El originado por residentes que viajan dentro del propio territorio.

- Turismo emisor: El relacionado con los viajes de residentes hacia fuera del país.

- Turismo receptivo: Relacionado con los no-residentes que se desplazan a Argentina.

Cuando el enfoque se realiza desde la perspectiva de una localidad o área específica, los términos usualmente empleados se refieren a turistas locales o regionales (refiriéndose al ámbito geográfico de referencia).

Demanda: El número de visitantes que arriban a un sitio con carácter temporal, ubicado fuera de los lugares habituales de residencia o trabajo y con unas motivaciones que no son las habituales. Aunque se subrayan habitualmente los motivos de ocio, comprende un ámbito mucho más amplio (por ejemplo también el desplazamiento por motivo de negocios, en general denominado Turismo de reuniones o congresos).

Consumo Turístico: El gasto en bienes y servicios que realizan directamente los viajeros es el componente básico del consumo turístico, pero también en términos económicos deben considerarse el consumo de aquellas actividades que lo benefician sin que éste realice ningún desembolso monetario (instalaciones públicas, actividades culturales y recreativas de orientación a los visitantes) así como los gastos de viaje de negocios que son abonados por las empresas para las que trabajan los individuos.

B. Avance general de los componentes de inversión del Programa.

Los principales Componentes del programa reflejan al 30-06-2012 el siguiente grado de avance:

Nivel de avance de las inversiones al 30-06-2012.

Estado General de Inversiones al 30-06-2012	Presupuesto	Ejecución al 6/2012	Ejecut/Presup al 6/2012
Valorización y gestión atracciones turísticas	37.500.000	27.031.391	72,1%
Corredor de los Lagos	32.845.317	24.870.828	75,7%
Provincia del Chubut	7.030.536	5.403.777	76,9%
Provincia del Neuquén	10.278.531	6.138.271	59,7%
Provincia de Río Negro	9.536.250	7.619.540	79,9%
Limpieza cenizas volcánicas	6.000.000	5.709.240	95,2%
Corredor de Iguazú-Misiones	4.144.642	2.142.551	51,7%
Provincia de Misiones	4.144.642	2.142.551	51,7%
Otros (Planes de manejo PN)	510.041	18.012	3,5%
Estado General de Inversiones al 30-06-2012	Presupuesto	Ejecución al 6/2012	Ejecut/Presup al 6/2012
Información y promoción en destino	1.600.000	660.462	41,3%
Corredor de los Lagos	936.687	437.805	46,7%
Provincia del Chubut	24.553	0	0,0%
Provincia del Neuquén	423.148	370.059	87,5%
Provincia de Río Negro	71.509	0	0,0%
Corredor de Iguazú-Misiones	417.477	67.746	16,2%
Provincia de Misiones	417.477	67.746	16,2%
Otros (Promoción corredores/A. Piloto)	562.135	222.657	39,6%
Estado General de Inversiones al 30-06-2012	Presupuesto	Ejecución al 6/2012	Ejecut/Presup al 6/2012
Apoyo estructuración y promoción corredores	3.700.000	2.527.450	68,3%
Secretaría de Turismo	666.499	298.058	44,7%
Provincias del Corredor Iguazú- Misiones	446.215	404.320	90,6%
Provincias del Corredor de Los Lagos	2.097.271	1.335.057	63,7%
<i>incluye Plan Comunicación cenizas</i>	1.000.000	345.719	34,6%
Información y promoción corredores	490.015	490.015	100,0%
Estado General de Inversiones al 30-06-2012	Presupuesto	Ejecución al 6/2012	Ejecut/Presup al 6/2012
Fortalecimiento administración turística nacional	5.000.000	2.215.529	44,3%
TOTAL GENERAL	47.800.000	32.434.832	67,9%

Se observa que el Componente 1 de Valorización y Atracción de atracciones turísticas, el cual es el más relevante dentro de las inversiones previstas (78% del total) ha sido ejecutado en un 72% a la fecha citada. Revisando los diferentes renglones de interés que lo integran, se destaca:

- (i) En el Corredor de los Lagos se han ejecutado el 92% de las obras (75.7% de los previsto) de forma equilibrada entre las distintas Provincia integrantes. Cabe señalar que la limpieza y remediación de las cenizas, acción aprobada en 2011 por el Préstamo de Emergencia en respuesta a la Erupción del Volcán Puyehue (BIR AR L 1134), forma parte de este segmento,
- (ii) Las obras en Misiones, única provincia referente del Corredor Iguazú Misiones, representaron el 8% de la ejecución total de este componente (51.7% del presupuesto).

Con respecto al resto de las acciones que complementan las obras físicas, su distribución espacial sigue criterios similares. Con respecto a las acciones definidas como administración turística nacional, las mismas incluyen dos tipologías a los fines de este análisis: (1) las que responden a solucionar aspectos de gestión interna del Ministerio (SIGINA Sistema Integrado de Gestión Administrativa) y (2) los que se orientan a fortalecer capacidades en los sitios, incluyendo herramientas de acceso y manejo de la web (SITA) como de formación del sector privado (SIGO). Estos últimos casos se detallan en Anexo.

C. Identificación muestra de intervenciones representativas.

Las obras que formaban parte del estudio de pre-inversión que se utilizó como sustento en la formulación incluyeron más de 130 iniciativas. A los fines de la Evaluación preliminar se identificaron una serie de Diseños ejecutivos que respondieron a 17 casos, detallados en el ANEXO. Detalle de obras).

Al revisar el avance de la ejecución puede encontrarse una coincidencia entre las obras ejecutadas con inversiones superiores a USD 1 Millón y la nómina de casos presentados en el Documento del Préstamo, que pueden resumirse en el Cuadro que sigue.

Cuadro: Detalle de obras relevantes.

Obras superiores a USD 1 Millon	Presupuesto	Ejecución	Relac E/P	Ejecutor
<i>Corredor Iguazú</i>				
Puesta en Valor S.Ignacio Mini - Santa Ana	1.152.900	1.436.322	125%	SOP
<i>Corredor de los Lagos:</i>				
Parque Costanera del Lago Lácar	841.900	1.710.872	203%	SOP
Pavimento Acceso a Cerro Catedral	811.800	2.004.798	247%	DV
Restauración Casa de Anchorena, Verde y Roja	420.000	1.333.394	317%	APN
Sub Centrales Incendio (Los Rápidos, P.Linda, Angostura)	369.500	1.177.286	319%	APN
Limpieza cenizas volcánicas	6.000.000	5.709.240	95%	APN
Viejo Expr. Patagónico:Taller/Museo Ferroviario	1.883.500	2.363.135	125%	SOP
TOTAL	11.479.600	15.735.047		

Las 7 obras presentadas más arriba reúnen las siguientes características que las convierten en una muestra representativa del Programa:

- Representan en conjunto el 58% de los gastos del Componente.
- Incluyen acciones en todas las provincias alcanzadas.
- En el caso de Misiones, la Provincia de menor ejecución, la acción representa el 67% de la inversión realizada en el Corredor.
- Se incluyen intervenciones de todos los sub-ejecutores integrantes del mismo.

III. Situación general sectorial.

A. Contexto Mundial y Regional.

Contexto Mundial y Regional. A pesar de varios acontecimientos negativos que acontecieron durante el año 2011 (continuidad de la crisis económica internacional y alteraciones políticas y sociales en el Medio Oriente y el Norte de África), el turismo internacional creció un 4,6%, alcanzando las 983 millones de llegadas de turistas internacionales²³.

De manera inversa a los años previos, el crecimiento fue algo más intenso en las economías avanzadas (4,9%) que en las emergentes (4,4%), mostrando los mejores desempeños Asia/Pacífico y Europa (6,1% y 6,2% respectivamente). Cabe resaltar que aunque Europa ha perdido participación a nivel mundial, continúa siendo el destino más atractivo, captando el 51,3% de las llegadas internacionales. En África (0,4%) el crecimiento fue bajo como consecuencia de la caída en las llegadas de turistas internacionales en el Norte de África (-9,1%) y en el Medio Oriente (-7,0%), a raíz de los conflictos que se vivieron en la región.

Dentro del continente americano se registró una suba del 9,3% en el arribo de turistas a Sudamérica durante 2011, lo que la convierte en la zona de mayor dinamismo en la región. La tasa de crecimiento anual muestra los mejores indicadores en Uruguay (21,6%), Perú (13%), Paraguay (12,6%) y Chile (11,0%). Por su parte Argentina se ubicó al tope en cantidad de llegadas con 5,7 millones de arribos de turistas no residentes en el año, por segundo año consecutivo superior a la alcanzada por Brasil (5,4 millones). Medidos en divisas, los ingresos por turismo ascendieron a 5.208 millones de dólares en 2011 en Argentina, todavía superada por Brasil en la subregión sudamericana con ingresos por 6.555 millones de dólares.

El siguiente cuadro busca identificar una perspectiva más extensa en el tiempo, presentando países con mayor relevancia o destacada evolución entre los años 2000 y 2011.

Cuadro: Ingresos económicos y cantidad de visitantes.

Llegadas Turismo receptivo (millones visitantes)				Ingresos Turismo receptivo (miles Millones USD)			
País	2000	2011	Variación	País	2000	2011	Variación
Brasil	5,3	5,4	2%	Brasil	1,8	6,6	267%
Argentina	2,9	5,7	97%	Argentina	2,8	5,2	86%
Peru	0,8	2,6	225%	Peru	0,8	2,4	200%
Uruguay	2,0	2,9	45%	Uruguay	0,7	2,2	214%
Total Américas	128,2	156,6	22%	Total Américas	131,4	198,5	51%

Fuente: MINTUR en base al Barómetro de OMT julio 2012.

Se observa que las variaciones responden al efecto agregado de varios factores. En el caso de Brasil, si bien mantiene un nivel de visitantes internacionales estable apoyado en sus múltiples atractivos, la revalorización de su moneda (Real) frente al Dólar estadounidense determina que el gasto asociado haya aumentado de modo apreciable (un efecto similar reflejan los números de Uruguay). La situación de Perú, por su parte, muestra una tendencia más semejante a Argentina, creciendo el número de visitantes y los ingresos a una tasa similar.

B. Turismo receptivo en Argentina.

Turismo receptivo en Argentina. Entre 2003 (año inmediatamente posterior a la crisis económica en Argentina) y 2011, los arribos crecieron más del 90%, a una tasa media anual del 8,4%. Cabe señalar que la erupción el Volcán Puyehue en junio 2011 afectó el movimiento de pasajeros por vía aérea en todo el territorio, con mayor incidencia en la región Patagónica. Paralelamente se

²³ Barómetro OMT.

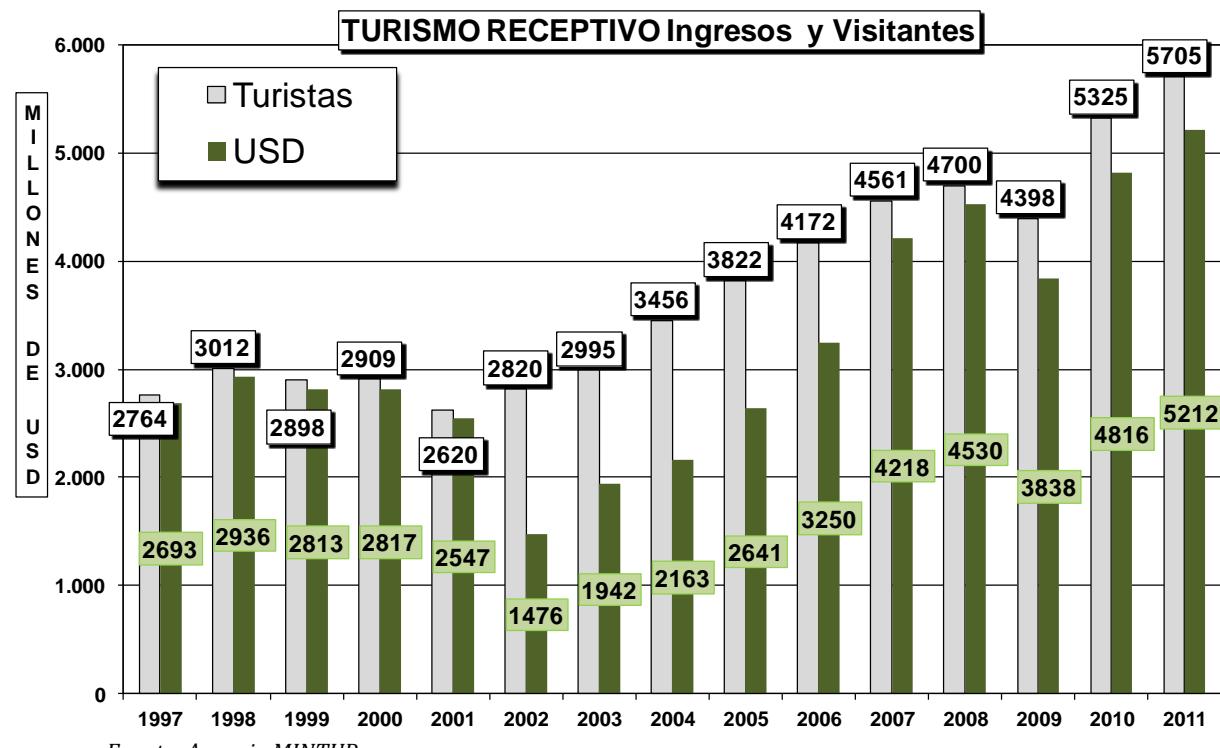
observó un agravamiento de la crisis económica internacional que también mermó el flujo de turistas desde USA y Europa, las regiones más afectadas. Ambos factores explican la menor tasa de crecimiento en las llegadas internacionales registrada en el segundo semestre 2011 (3,4%) respecto al primer semestre (11,1%).

En el 2011, más del 40% de las llegadas de turistas no residentes al país correspondieron a turistas brasileños (22,5%) y chilenos (19,3%). Se registró un gasto diario promedio per cápita de los turistas no residentes de 79,1 dólares (6,1% menos que en 2010) y un gasto total por persona de 913,6 dólares (1,0% más que en 2010).

La estadía promedio de los turistas no residentes en el país fue de 11,6 noches en 2011, lo que implicó un crecimiento de 7,6% con respecto a 2010, pero una caída con respecto a 2009 del orden de 6%. En el segundo trimestre del año se registró el mayor crecimiento interanual de la estadía promedio (16,3%), con respecto al 2010. Como resultante, se observa que los turistas extranjeros realizaron viajes más económicos pero más prolongados que en el pasado.

Explicado el comportamiento desde la perspectiva del ingreso de divisas, se observa que los turistas residentes en países limítrofes aportaron el 45,9% de los ingresos económicos del turismo, aumentando su participación en los ingresos en 4,8 puntos porcentuales entre 2010 y 2011. Mientras tanto los ingresos generados por los turistas provenientes de países no limítrofes aportaron el 54,1% de los ingresos económicos (contra el 59,0% que habían aportado en 2010). Se destaca que el 25,5% del gasto (1.330 millones de dólares) fue realizado por turistas residentes en Brasil; el 22,0% por turistas residentes en Europa y el 13,4%, por turistas residentes en el Resto de América.

El gráfico que sigue expresa la tendencia de los últimos 15 años en términos de ingresos por turismo, tanto en cantidad de visitantes (miles de turistas) como en gasto turístico (millones de USD).



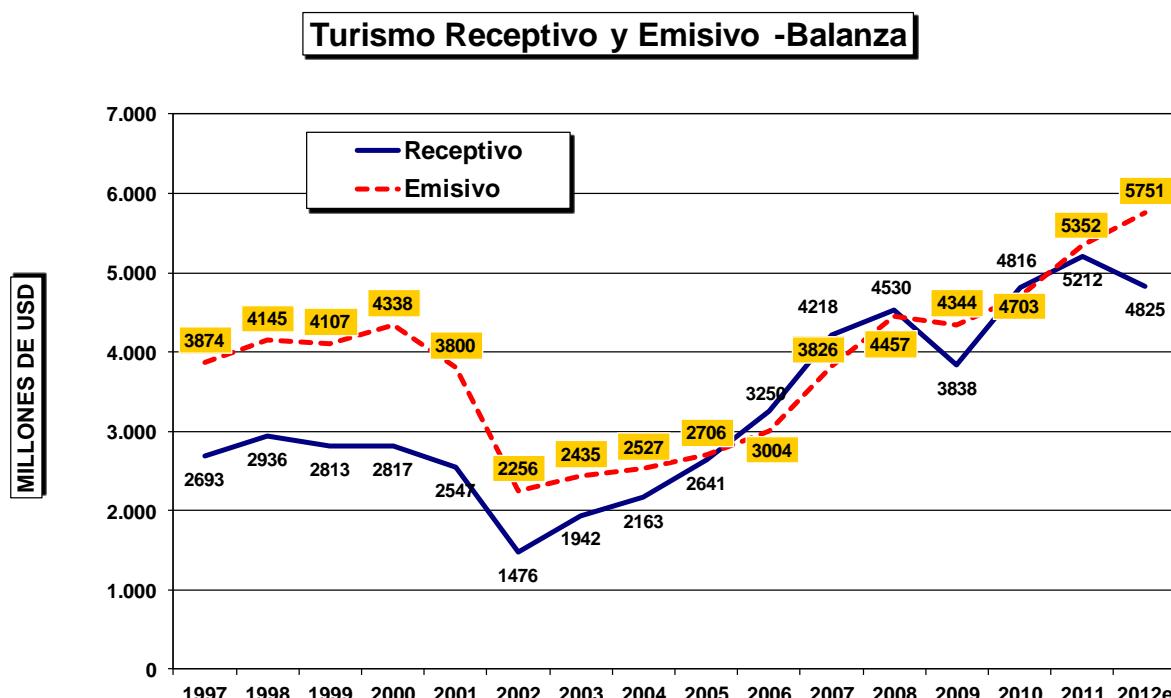
Fuente: Anuario MINTUR.

Luego de la caída observada en el año 2009 como resultado de la crisis internacional, los años siguientes mostraron una sustancial recuperación medida tanto en visitantes (línea gris clara) como en divisas (línea verde oscura).

C. Turismo emisivo /Balanza turística.

Turismo emisivo de Argentina. Durante 2011 se registraron 6.686.193 salidas al exterior de residentes en la Argentina, un 26% superior al año anterior. Por su parte, los egresos económicos fueron de 5.352 millones de dólares estadounidenses en 2011 y registraron un crecimiento del 13,8% con respecto al año 2010. El gasto diario per cápita en el exterior de los turistas residentes fue de 76,6 dólares, un 6,2% menor al registrado en el año 2010.

A los efectos de poner en perspectiva las tendencias generales, se presenta en la siguiente gráfica la curva de ingresos por turismo receptivo versus los egresos por turismo emisivo.



Fuente: Anuario MINTUR. 2012e cifras estimadas.

Balance de turistas y de divisas. El incremento en el número de turistas no residentes que ingresaron al país en 2011 (7,1% de aumento) no logró contrarrestar el importante crecimiento de las salidas al exterior (26,0%), por lo que el saldo (diferencia entre los turistas no residentes que llegaron a Argentina y los turistas residentes que visitaron el exterior) arrojó un resultado negativo (-981.545 turistas), tras tener un saldo positivo en los años 2006, 2007, 2008 y 2010.

En ese contexto el balance de divisas mostró en 2011 un resultado negativo (-140,5 millones de dólares), debiendo destacarse que el indicador monetario reflejaba saldos positivos en 4 de los últimos 5 años (con excepción del 2009). Se ha proyectado el comportamiento estimado para el todo el año 2012, teniendo en cuenta los datos informados del primer semestre (saldo desfavorable de -876 Millones de USD).

El contexto macroeconómico y su influencia en las corrientes turísticas

Desde fines de 2011 y de modo acentuado durante el año 2012, debido a necesidades del Gobierno Nacional de índole financiero, se introdujeron restricciones a la compra de divisas por parte de los residentes argentinos. Esta situación contribuyó a la aparición de un mercado donde se realizan transacciones en moneda extranjera, derivando en la creación de una cotización paralela no-legal, con una brecha con respecto al precio oficial ubicada entre un 30% y un 50%.

Mientras los contribuyentes argentinos han perdido el acceso a moneda extranjera con fines de ahorro, la misma si puede ser adquirida para viajar al exterior (los servicios ligados al viaje, tales como pasajes u hoteles en el exterior; pueden ser abonados localmente en pesos al cambio oficial). Adicionalmente, pueden pagar sus gastos con tarjeta de crédito, cuyo resumen cancelarán en pesos al regreso (con más un 15% por adelanto de impuesto a las ganancias, que podrán recuperar posteriormente). Finalmente, para un mínimo efectivo de bolsillo, la AFIP²⁴ dispensa una cantidad restringida de moneda extranjera de modo complementario.

Estas regulaciones que no existían un año atrás, forman parte de un contexto donde las salidas del país siguieron creciendo a paso firme en los últimos meses, según las estadísticas oficiales antes expuestas. Ligado a ello el gasto asociado también ha crecido, hecho que estaría determinado por los siguientes factores conforme a la percepción de los operadores turísticos: (i) el marco de aliento al consumo (siendo el turismo una de las actividades típicas de la clase media argentina); (ii) las facilidades crediticias ofrecidas por bancos, aerolíneas y agencias de viajes para adquisición de paquetes y pasajes turísticos, (iii) la percepción de retraso cambiario que incentiva viajes de compra (*Aún con el 15%, es un negocio atractivo*, frase que se atribuye a los viajeros argentinos a Miami) y la persistente suba de costos en los destinos locales.

Bajo esas condiciones, el primer semestre del 2012 mostró una profunda caída de la balanza de turistas (-1.312.000 personas, donde los viajeros al exterior crecen un 13.6% y los turistas ingresantes se mantienen estables²⁵) y de divisas (- USD 876 Millones). De lo antedicho se desprende que el esquema ha resultado, como efecto no deseado, en un desaliento a turismo de los residentes en el país. De todos modos, el sector proyecta que en los próximos meses las corrientes emisivas tenderán a estabilizarse, entendiendo que el fuerte salto registrado en el II Trimestre 2012 constituye una reacción exagerada frente a un contexto complejo. Otro factor que impactó sobre la balanza turística fue el repliegue de brasileños (los turistas con más gasto per cápita), donde la combinación depreciación del real frente al dólar, más precios argentinos encarecidos por inflación lesionó el turismo de shopping. Las visitas de origen europeo debido a su propio contexto de crisis no han logrado contribuir a equilibrar la situación doméstica.

D. Indicadores de turismo interior.

Turismo Interior. La información siguiente describe el comportamiento del turismo interior en la Argentina en las Temporadas Estival e Invernal y en los fines de semana largos. En lo que respecta al total de llegadas a destinos entre 2003 y 2011 se observó un crecimiento acumulado del 54,9%, dado que en 2011 se registraron un total de 44.471.664 llegadas a los destinos del país, mientras que en 2003 fue de 28.705.759. Revisando únicamente el cambio del último año, el total de llegadas a los destinos del país en 2011 fue un 9.5% superior con respecto al 2010.

²⁴ AFIP Administración Federal de Ingresos Pùblicos – Ente de control tributario.

²⁵ En la práctica el circuito formal pierde parte del flujo de divisas de los visitantes extranjeros, que pueden acudir al mercado paralelo para efectuar el cambio de moneda extranjera a Peso Argentino.

Para el total de los aglomerados urbanos (medidos por la EVyTH, Encuesta de Viajes y Turismo en los Hogares), el porcentaje de personas con viajes con relación a la población total se incrementó de 35,1% en 2006 a 43,6% en 2011, con un aumento relativo de 8,5 puntos porcentuales. Sin embargo, en los Partidos del GBA la proporción casi se duplicó, pasando de 22,9% a 40,9% entre estos años. Aumentos con una intensidad levemente mayor a la media se registraron en el Litoral y en Cuyo, mientras que incrementos más leves se verificaron en Centro, Norte y CABA. *La región Patagonia muestra una leve baja (de 51,8% de personas con al menos un viaje en 2006 a 48,9% en 2011)*, mientras que el descenso fue algo más marcado en el Interior de la Provincia de Buenos Aires (49,1% de personas con viajes en 2006 y 40,9% en 2011).

Por su parte, el comportamiento de la industria refleja que las pernoctaciones de turistas residentes y no residentes en establecimientos hoteleros y para-hoteleros (en base a la EOH Encuesta de Ocupación Hotelera) durante 2011 totalizaron 47.161.749 noches. El 76,3% de las pernoctaciones fueron realizadas por turistas residentes en la Argentina (un incremento del 4,5% con respecto a 2010), totalizando 35.991.904 noches, mientras que el 23,7% de las restantes fueron realizadas por turistas no residentes (extranjeros y argentinos que residen en el exterior), totalizando 11.169.845 noches.

Con respecto a la distribución regional, la Ciudad de Buenos Aires concentró el mayor porcentaje (25,6%), seguida por la provincia de Buenos Aires con un 16,8%, *superando a la Región Patagonia que alcanzó un 15,1%*. La Región Centro, por su parte, participó con el 13,4%; la Región Litoral con el 11,4%; la Región Cuyo con el 9,1%; y la Región Norte con el 8,5%.

En términos comparativos la evolución ha sido dispar. La erupción del Volcán Puyehue en junio de 2011 provocó un decrecimiento en las pernoctaciones de residentes (-11,1%) como las de no residentes (-24,3%) en la Región Patagonia (-15,5%), en el año 2011. Este efecto fue compensado a nivel país por el crecimiento de los pernoctes en el resto de las regiones; siendo las de mayor impacto la Región Centro (15,4%), CABA (4,2%), y Cuyo (10,0%).

E. Aspectos macroeconómicos.

Situación Macroeconómica Argentina. El Cuadro que sigue reseña en un conjunto de variables las tendencias recientes de la economía argentina.

Indicadores de la Economía Argentina – 2001 a 2012 (estimado).

Conceptos (millones USD)	2001	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 e
PBI Argentina	268.697	212.710	262.454	328.555	310.351	369.992	435.179	440.401
Incremento PBI %	-4,4%	8,5%	8,7%	6,8%	0,9%	9,2%	8,0%	1,2%
PBI per cápita	7.232	5.458	6.668	8.256	7.732	9.131	10.640	10.661
Exportaciones	26.543	46.546	55.980	70.019	55.672	68.187	83.950	81.432
Importaciones	20.320	34.154	44.707	57.462	38.786	56.793	73.937	69.501
Balanza comercial	6.223	12.392	11.273	12.557	16.886	11.394	10.013	11.931
Rel EXPO/PBI %	9,9%	21,9%	21,3%	21,3%	17,9%	18,4%	19,3%	18,5%
Ingresos tur receptivo	2.547	3.250	4.218	4.530	3.838	4.816	5.212	4.825
Egresos tur emisivo	3.800	3.004	3.826	4.457	4.344	4.703	5.352	5.751
Balanza turística	-1.253	246	392	73	-506	113	-140	-926
Rel IngrTur/EXPO %	9,6%	7,0%	7,5%	6,5%	6,9%	7,1%	6,2%	5,9%
Inflación IPC % Anual	-1,5%	9,8%	8,5%	7,2%	7,7%	10,9%	9,5%	10,5%
Costo Construcción %	-2,2%	28,2%	29,6%	24,2%	16,8%	28,2%	17,3%	23,0%
Relación USD/PESO	1,00	3,06	3,15	3,45	3,80	3,98	4,30	4,95

Fuente: FM e INDEC.

Las cifras que anteceden muestran que durante la vida del Programa la economía argentina atravesó un ciclo expansivo, sólo atenuado por factores de origen externo en el año 2009.

A modo de apretada síntesis de los aspectos ligados al sector turístico, puede expresarse:

- El PBI nacional creció a un ritmo cercano al 8% anual durante el quinquenio 2006-2011, impulsado desde el plano internacional por los elevados precios de la producción agrícola (fundamentalmente soja) y por la orientación de la política local de fomento al consumo y sostenimiento del empleo.
- La relación EXPO/PBI muestra un sustancial incremento con respecto al cierre de la década pasada (donde regía el esquema de convertibilidad), aunque, superados los efectos de un primer shock expansivo, la matriz productiva no alcanza los niveles de diversificación y competitividad que mejoren ese ratio, que se ubica en los últimos 4 años en torno al 18.5%.
- Los ingresos por turismo receptivo alcanzan una magnitud relativa con respecto al total de las exportaciones en torno al 7%, aunque en los últimos dos años diversos factores ya explicados han llevado ese indicador a un nivel inferior (6.2% en 2011 y 5.9% en 2012). Mientras el efecto volcánico se ha disipado, tanto los impactos de la política macroeconómica doméstica como las corrientes turísticas externas presentan un componente de incertidumbre hacia el futuro. La situación deficitaria de la balanza turística representa hoy un complejo reto a la política oficial.
- Durante la pasada década se acentuó el proceso de revalorización de la moneda local frente al dólar estadounidense. Las polémicas en torno al indicador IPC²⁶, inducen a utilizar de modo práctico el Costo de la Construcción²⁷ como proxy, el cual presenta en el período 2006-2012 un incremento del 172%, mientras el dólar sólo ha crecido en esa etapa un 62% en valores nominales. Esta situación representa un cambio en las condiciones macro con respecto a las estimaciones de la fase de formulación (no era previsible una recuperación de esta magnitud). Por lo tanto, tuvo su correlato sobre los costos de ejecución de obra de los recientes años, que recurrentemente superaron los presupuestos, así como las estimaciones en materia de costos de operación y mantenimiento.
- La economía presenta actualmente varios desafíos entre los que se destacan²⁸: (i) la pérdida del abastecimiento energético genera una sangría de divisas para sostener el abastecimiento sin deteriorar el nivel de actividad²⁹, (ii) el avance del persistente proceso inflacionario deteriora el poder adquisitivo y realimenta la fuga de capitales al exterior, (iii) los problemas de rentabilidad en segmentos del sector privado (exportadores, economías regionales) derivados de continuos incrementos en los costos durante los últimos años, (iv) la falta de una política de incentivos a la inversión privada desaprovecha oportunidades en un contexto internacional que presenta nichos de oportunidad en algunos segmentos. Las restricciones al acceso a la moneda extranjera, bajo este diagnóstico, resultan un subproducto dentro de la política oficial de generar las divisas para pagar sus obligaciones, por lo que su eliminación sólo podría ocurrir si las condiciones que le dieron origen comienzan a ser modificadas.

²⁶ Índice de precios al Consumidor elaborado por el INDEC, utilizado además para determinar el CER (Coeficiente de Estabilización de Referencia), factor de ajuste de una parte significativa de la deuda pública del Gobierno Argentino.

²⁷ Indicador que incluye la evolución de precios de insumos del segmento de la construcción, incluyendo el costo salarial de los obreros y empleados de la actividad.

²⁸ Resumen de informes Económica y M&S. Noviembre 2012.

²⁹ Existen condiciones geológicas para recuperar la auto sustentabilidad energética, aunque ello demanda recursos de financiamiento a largo plazo (Argentina no posee acceso al crédito), señales de reformulación de un cuestionable sistema de subsidios e incentivos específicos a la inversión, como más destacados.

IV. Tendencias de visitas a Áreas Protegidas.

A. Datos generales del sistema de Áreas Protegidas.

Análisis del número de visitantes en los PN.

La evolución total de la visitación a todo el sistema de Áreas Protegidas de la Argentina durante el período 2003-2011 puede observarse en el siguiente cuadro, donde se han agrupado los PN pertenecientes a ambos corredores donde el Programa asienta su intervención.

Área Protegida (turistas)	Número de visitantes a áreas protegidas ³⁰ .								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Corredor Lagos	477.318	544.551	627.856	656.135	734.480	725.924	624.591	688.806	612.767
Lago Puelo	29.684	41.969	55.042	72.536	99.854	113.100	96.714	90.857	82.036
Lanín	70.096	60.378	132.437	139.056	146.009	125.605	85.643	97.662	72.994
Los Alerces	108.352	128.756	137.356	129.601	161.817	76.263	133.883	168.245	194.506
Nahuel Huapi	269.186	313.448	303.021	314.942	326.800	410.956	308.351	332.042	263.231
Corredor Iguazú-Misiones	652.336	823.455	912.113	922.739	1.018.402	1.079.946	964.074	1.214.763	1.221.267
Iguazú	652.336	823.455	912.113	922.739	1.018.402	1.079.946	964.074	1.214.763	1.221.267
Otros superiores 20.000	582.170	761.693	831.232	943.031	999.263	1.081.854	1.052.797	1.098.559	1.188.803
El Palmar (Entre Ríos)	86.443	116.070	120.360	136.861	122.677	132.888	134.718	127.125	168.114
Los Cardones (Salta)	2.993	4.567	6.194	9.613	16.901	25.504	34.759	49.351	66.931
Los Glaciares (Santa Cruz)	291.237	387.331	430.907	473.400	507.079	529.681	466.551	514.805	526.546
Pre Delta (Entre Ríos)						5.151	67.065	25.000	42.022
Sierra Quijadas (San Luis)	31.291	27.848	30.210	19.834	35.590	33.100	35.118	33.180	30.833
Talampaya (La Rioja)	31.852	40.343	48.351	56.520	59.304	57.552	52.324	61.418	63.943
Tierra del Fuego	138.354	185.534	195.210	246.803	257.712	297.978	262.262	287.680	290.414
Otros menores	62.464	61.890	79.996	76.413	57.320	202.770	77.030	98.980	104.140
TOTAL	1.774.288	2.191.589	2.451.196	2.598.318	2.809.464	3.090.493	2.718.492	3.101.108	3.126.977

Fuente: APN. Informe estadístico mayo 2012. Visitantes a Lanín 2003-2008 en base a turistas en S.M. de los Andes.

A nivel global, comparando ambos extremos de la serie los visitantes crecen un 76%, observándose comportamientos muy disímiles entre los distintos parques: (i) Iguazú, el principal atractivo, recibió un 87% más de visitantes, (ii) el área de los Lagos crece sólo un 28%, impactada por factores exógenos que se señalarán a continuación, (iii) el grupo de parques agrupados en el cuadro como superiores a 2.0000 visitantes año, aumentó su receptividad de visitantes un 104%, incluyendo algunos casos especialmente destacados como Los Cardones (2136%), Talampaya (101%) y Tierra del Fuego (109%).

Como se expresó, sobresale Iguazú que con una trayectoria positiva y su peso relativo condiciona la tendencia general agregada. Sin embargo, tanto allí como en el resto de los casos desde el año 2008 han venido incidiendo en este comportamiento variables exógenas al sistema³¹, alterando la tendencia. Focalizando la visión en el último cuatrienio, se observa que de hecho la variación entre puntas ha sido mínima. Ello se explica por:

- La crisis económica internacional con su fuerte impacto en la generación de viajes de los países occidentales desarrollados (USA y Europa), tradicionales destinos emisores,

³⁰ Fuente: APN. Informe estadístico mayo 2012. Ing. Guillermo Martín. El PN Lanín constituye un caso particular ya que la primera parte de la serie fue estimada en base a la ocupación hotelera de San Martín de los Andes. A partir del año 2009 se aplicó el dato del cobro de acceso que refleja cifras mucho menor es al anterior.

³¹ Fuente: APN. Ídem 30.

- Ocurrencia de la gripe A en 2009³²,
- Cambios y conflictos gremiales en Aerolíneas Argentinas desde 2008, alterando la capacidad de traslados internos,
- Erupción volcánica en 2011, afectando básicamente la región de Los Lagos. En Nahuel Huapi la caída de cenizas de este complejo montañoso motivó su exclusión entre las opciones seleccionadas por los turistas durante la segunda mitad de 2011 y comienzos de 2012³³. El mismo impacto afectó, aunque en diferente medida, a todas las APs de la región patagónica norte y a otras cuyas rutas aéreas se vieron en algún momento interrumpidas.

Como puede observarse, existe una fuerte concentración de las visitas en 4 APs³⁴, reflejándose en la serie estudiada donde mantienen una participación del orden del 73% (+/-2%).

Análisis de los recursos de los PN.

Los ingresos percibidos en las APs tiene básicamente dos orígenes: (i) la recaudación por tickets de acceso percibidos por las distintas Intendencias en los PN y (ii) los montos percibidos en carácter de concesiones o permisos de explotación otorgados a privados. Conforme a los datos del periodo 2007-2011, los ingresos percibidos por el acceso tienden a crecer su participación sobre el total pasando del 71% al 76%, efecto creado principalmente por los ajustes en el precio de los boletos de acceso, ya que como se observó en el análisis de visitantes la cantidad no se modificó sustancialmente. Por su parte, los precios de las concesiones y permisos normalmente evolucionan con un cierto rezago de tiempo.

A continuación se presentan los ingresos percibidos por los diferentes PN durante los últimos 5 años.

Ingresos económicos en áreas protegidas.

Área Protegida (USD)	2007	2008	2009	2010	2011	Variación
Corredor Lagos	1.225.400	1.490.963	1.694.859	1.962.601	2.050.168	67%
Lago Puelo	50.718	59.831	64.772	65.527	119.481	136%
Lanín	208.407	223.842	266.044	341.283	306.378	47%
Los Alerces	156.366	174.244	202.634	203.396	395.853	153%
Nahuel Huapi	809.909	1.033.045	1.161.409	1.352.394	1.228.455	52%
Corredor Iguazú-Misiones	1.728.024	2.444.492	2.760.232	4.529.503	5.932.656	243%
Iguazu	1.728.024	2.444.492	2.760.232	4.529.503	5.932.656	243%
Otros	3.251.073	4.972.306	5.635.065	6.880.517	7.655.140	135%
Los Glaciares (Santa Cruz)	2.584.613	3.828.628	4.323.148	5.039.476	5.662.566	119%
Talampaya (La Rioja)	55.772	79.128	85.508	120.076	175.404	215%
Tierra del Fuego	610.688	1.064.549	1.226.408	1.720.964	1.817.169	198%
Varios menores	3.027	5.815	6.604	8.510	5.021	66%
TOTAL	6.207.524	8.913.575	10.096.761	13.381.131	15.642.984	152%

Fuente: Servicios Turísticos en Áreas Protegidas-. Dirección de Aprovechamiento de Recursos. APN. 2012.³⁵

A nivel agregado los ingresos crecen un 152% en términos de dólar, lo que refleja en modo importante la apreciación de la moneda local. Las situaciones particulares marcan distintos

³² Según la OMT las llegadas turísticas disminuyeron entre un 7% y un 12% con motivo de los aspectos mencionados. Se hace hincapié en modificaciones en el cambio de hábitos de consumo, ya que los turistas optan por permanecer más cerca de su país de origen y viajar por períodos de tiempo más cortos

³³ Referencias de autoridades turísticas de Bariloche, San Martín de los Andes y Villa La Angostura.

³⁴ Se trata de los PN Iguazú, Nahuel Huapi, Los Glaciares y Tierra del Fuego.

³⁵ Las cifras se construyen dividiendo los ingresos en pesos de cada año por la relación PESO/DÓLAR aplicable.

comportamientos: (i) Iguazú ha crecido un 243%, (ii) el área de los Lagos presenta el menor incremento, un 67% (impactada como se ve en las cifras por la caída en 2011 en Nahuel Huapi y Lanín) ambos en la zona afectada por el volcán, (iii) los parques del extremo sur mantiene un comportamiento excelente, al que se agrega Talampaya, si bien en un orden de magnitud relativa muy inferior.

Los niveles de concentración de recursos son aún más marcados en término monetarios que en el número de visitantes, ya que los cuatro parques más relevantes representaron durante 2011 el 94% de los ingresos del conjunto.

B. Situación particular en las áreas protegidas intervenidas.

Como ya se mencionó, para el año 2011, la tendencia tuvo como factor determinante a la erupción del volcán Puyehue. Las cenizas interrumpieron el acceso aéreo a la Patagonia e inclusive a otras regiones, siendo las APs más afectadas Nahuel Huapi (incluye en sus registros PN Arrayanes) y Lanín, donde los visitantes disminuyeron un 20,72% y un 25,26% respectivamente respecto del 2010.

La catástrofe natural resultó un limitante severo también en otros destinos, al afectar los medios de transporte para el acceso a los PN Los Glaciares y Tierra del Fuego, al cerrarse aeropuertos y cancelarse vuelos nacionales e internacionales, en especial durante la temporada invernal y las vacaciones del hemisferio norte (agosto y setiembre), produciendo un registro más bajo de lo esperado³⁶.

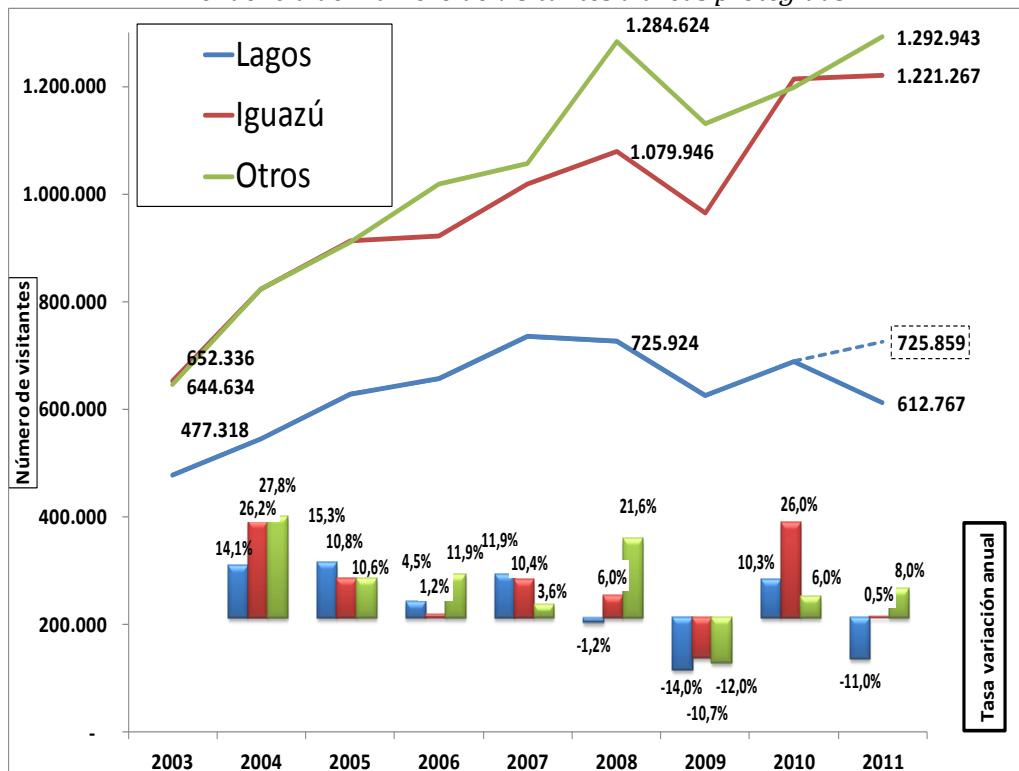
PN (Turistas)	2003-2007	2008-2011
<u>Corredor Lagos</u>	<u>54%</u>	<u>-17%</u>
Lago Puelo	236%	-18%
Lanín	108%	-50%
Los Alerces	49%	20%
Nahuel Huapi	21%	-19%

PN (Turistas)	2003-2007	2008-2011
<u>Corredor Iguazú</u>	<u>56%</u>	<u>20%</u>
Iguazú	<u>56%</u>	<u>20%</u>

El gráfico que sigue expone en una perspectiva a largo plazo las tendencias de los grupos identificados.

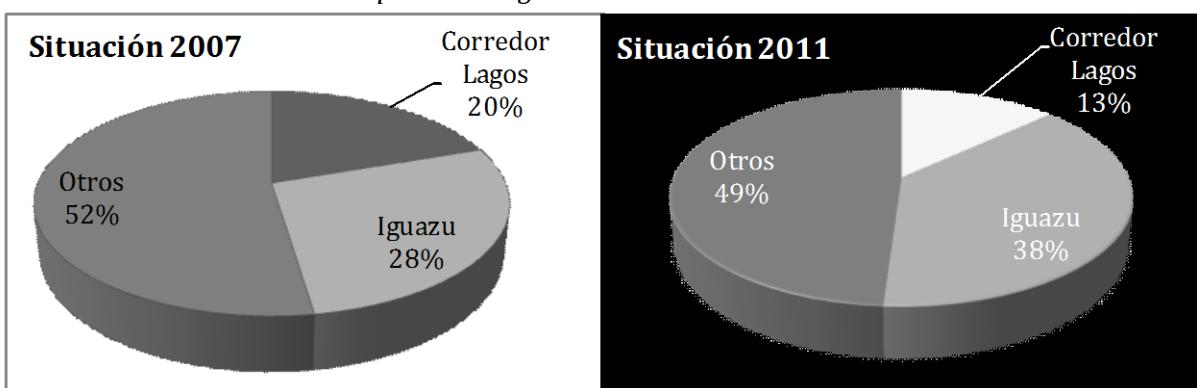
³⁶ APN estima que dejaron de ir sólo al PN Los Glaciares unos 52.000 visitantes (10% de los visitantes anuales).

Tendencia del número de visitantes a áreas protegidas.



Las líneas evidencian el crecimiento de Iguazú y los restantes PN (agrupados en *otros*) cuyas tasas de avance se reflejan en las barras de la parte inferior, donde puede verse que el único período de retracción generalizada fue durante el año 2009 (crisis de las hipotecas de USA y su expansión a Europa). Por su parte, la zona de los Lagos muestra un perfil más aplanado, con tasas de expansión anual en general menores hasta 2010. Durante 2011, la erupción volcánica terminó de marcar dos niveles de comportamiento absolutamente disímiles (en línea punteada se simula los visitantes proyectando la tendencia previa sin impacto cenizas), situación que dejó un efecto marcado en el Gráfico que sigue desde el plano de los ingresos monetarios.

Situación Comparada – Ingresos monetarios en PN 2007 vs 2011



Fuente: Servicios Turísticos en Áreas Protegida-. Dirección de Aprovechamiento de Recursos. APN. 2012.

La relevancia de los ingresos monetarios generados en los PN del Corredor de los Lagos, por las razones expuestas, ha perdido peso sobre el total del sistema.

V. Análisis de intervenciones.

A. Puesta en Valor San Ignacio Miní - Santa Ana.

Antecedentes:

Se trata de las Misiones más importantes del sistema de 30 pueblos (incluyendo sitios en Brasil y Paraguay) declaradas Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO en 1984. Existe una fuerte conexión con la visita a las Cataratas de Iguazú lo que contribuye a su difusión y frecuente acceso. La cercanía entre las Misiones de San Ignacio y Santa Ana (junto a Nuestra Señora de Loreto y Santa María la mayor) conforman un recorrido integral al sistema jesuítico-guaraní, que puede extenderse a las implantaciones complementarias en Brasil y Paraguay, de la misma época.

Descripción del proyecto:

Las obras en San Ignacio Mini comprendieron:

1) Iglesia: Intervención de muros en elevación, constituidas por sillares de piedra arenisca y obras en pisos cerámicos originales, con limpieza, consolidación y acciones para evacuar de manera rápida las aguas de lluvia. La superficie es de 850 m² con un volumen de 660 m³.

2) Colegio: Intervención de muros en elevación, constituidas por sillares de piedra. La superficie es de 505 m². con un volumen de 348 m³, y los trabajos van desde *anastilosis* (reconstrucción en base a documentación gráfica comprobada), tratamiento de superficies superiores o de coronamiento para evitar el excesivo ingreso de agua, limpieza de caras laterales y remoción de elementos parásitos vegetales y disposición de estructuras auxiliares de apuntalamientos.

3) Talleres: Estabilidad de muros de piedras areniscas en forma de lajas, con un volumen de 90 m³, con trabajos similares al 2) Colegio.

4) Huerto: Nuevo cerco perimetral de alambrado olímpico de 600 mts con 2.20mts de altura, con postes de hormigón (límite con el entorno urbano del actual pueblo de San Ignacio).

Aspectos económicos

1) Comparación Inversión estimada vs. ejecución.

Inversiones	Presupuesto	Ejecutado	Variación
	USD	USD	
Obras en San Ignacio	615.200		
Obras en Santa Ana	537.700		
<u>Total</u>	<u>1.152.900</u>	<u>1.436.322</u>	<u>24.6%</u>
<u>Plazo</u>	<u>36 meses</u>	<u>27 meses</u>	<u>Fin: 04-2011</u>



Las inversiones efectuadas superaron las previsiones efectuadas en la etapa de formulación en un 24.6%, diferencia generada por mayores precios unitarios de algunos ítems contratados, respetando la obra las premisas de diseño originales.

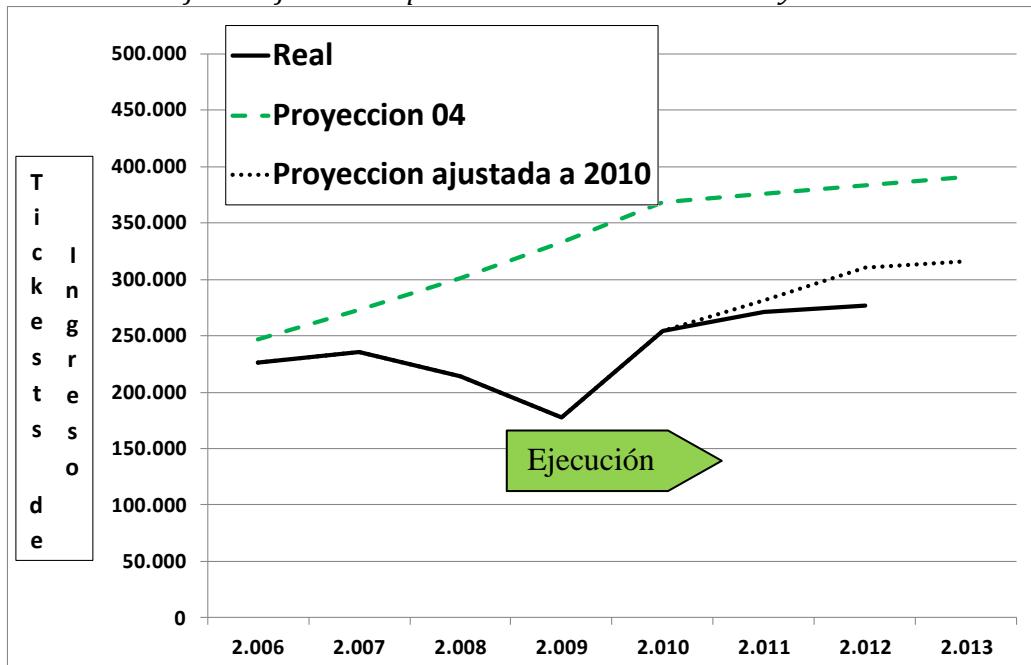
2) Costos de Operación y mantenimiento.

COyM	Presupuesto	Real	Variación
	USD	USD	
San Ignacio	66.221	160.983	
Santa Ana	52.977	96.590	
Total	119.197	257.573	116,1%

El Mantenimiento y operación de las Misiones Jesuíticas es llevado a cabo por la Provincia de Misiones, a través de un Programa que gestiona de manera centralizada el funcionamiento de todas ellas.

3) Visitantes:

Gráfico Viajeros transportados – Datos Reales vs Proyección 2004.



Fuente: Datos Subsecretaría gestión estratégica – Provincia de Misiones.

La tendencia de los visitantes no alcanzó las expectativas de la fase de diseño, principalmente debido al impacto de la crisis internacional del año 2009 sobre la economía local. De acuerdo a las proyecciones formuladas se estimaba una recuperación del 10% anual en los visitantes (línea punteada superior iniciada en 2006). Dado que la obra se ejecutó entre básicamente entre 2009 y 2010 se readecuaron las estimaciones a los datos reales. Se observa que la evolución fue inferior a ambos supuestos. El promedio anual de visitantes a las MJ durante los años 2011 y 2012³⁷ se ubicó un 28% por debajo que la proyección de diseño y un 7% inferior a la Proyección ajustada).

4) Esquema tarifario.

Los boletos de acceso a las Reducciones Jesuíticas de San Ignacio Miní, Santa Ana, Nuestra Señora de Loreto y Santa María la Mayor, así como el espectáculo de Imagen y Sonido de San

³⁷ Estimado en base a datos reales de enero a septiembre.

Ignacio Miní, son modificadas regularmente para ajustar su valor a la estructura de costos (ambas actividades poseen similar tarifa).

Tarifas vigentes al 31/07/2012	PESOS	USD
Extranjeros	60	13
Latinoamericanos	50	11
Argentinos	40	9
Misioneros	20	4
Jubilados Nacionales	20	4
Jubilados Provinciales	10	2
Menores 6 años y locales Sin cargo	0	0

La tarifa promedio percibida evidencia una sustancial recuperación en términos de dólar en los últimos 5 años, ya que se ha incrementado de USD 2.0 en el año 2007 a USD 6.4 en el corriente 2012. Si bien los factores macroeconómicos indujeron a una suba generalizada de los precios domésticos, las mejoras efectuadas por vía del Programa han permitido convalidar el mayor valor en los tickets de acceso (el 80% de los visitantes son de origen local).

5) Análisis económico.

El siguiente Cuadro refleja el análisis de los cambios observados en las Misiones Jesuíticas.

Cuadro comparativo Situación Sin Proyecto- Con Proyecto y Real – Año 2011

Comparación año 2011	Sin Proyecto	Con Proyecto	Real
Total Visitantes (cantidad)	202.831	375.768	270.951
Tarifa (USD)	3,00	5,30	5,45
Ingresos Totales en USD	608.493	1.991.570	1.601.952
Ingresos Incrementales (USD)		1.383.077	993.459
COyM Incrementales (USD)	-	-119.197	-257.573
Ingreso Neto Incremental	608.493	1.263.880	735.885

Como se ha presentado, la recepción de visitantes no fue acompañada por el incremento esperado debido a dos elementos: (a) un derivado de la demora en la ejecución de las inversiones previstas, y (b) el impacto de la crisis internacional en el año 2009.

Pese a ello, el aumento observado y la sustancia recuperación de la tarifa de acceso posibilitan una sustancia mejora en los ingresos percibidos por el complejo, que compensan ampliamente el aumento de COyM que conlleva la mejora efectuada.

En ese contexto, cabe establecer un criterio de atribución para establecer la porción de este mayor flujo percibido que puede ser considerado como un impacto resultante de la presente intervención, ya que razonablemente su ocurrencia responde a la conjunción de varios factores (acciones promocionales Nacionales, provinciales y Municipales, otras obras complementarias financiadas con recursos nacionales, situación macroeconómica favorable a la expansión del turismo interno).

Si bien no se disponen de encuestas que permitan estudiar en mayor profundidad los factores citados, puede efectuarse un ejercicio de valoración de equilibrio: *¿Qué porcentaje de la mejora del flujo de ingresos netos de las MJ debería ser atribuible al Programa para que la Tasa de Retorno alcance el punto de equilibrio (TIR = 12%)?* Bajo esas condiciones, si al menos el 20.5% de la mejora es atribuible a las acciones del Programa, entonces el VAN del Proyecto es mayor que cero.

Nota: La administración provincial del servicio³⁸ está desarrollando varios emprendimientos que pueden generar mejoras en la oferta del servicio y/o efectos sinérgicos en la afluencia turística de la región (Misiones Sur) incluyendo:(a) Plan de ordenamiento Urbano en el Municipio de San Ignacio, (b) Readecuación Casa y Museo escritor Horacio Quiroga, en el mismo municipio; (c) desarrollo de infraestructura en Saltos del Moconá³⁹. Las inversiones para estos emprendimientos serán cubiertas con recursos de la Provincia.

Por otra parte, la asistencia de visitantes a las Misiones Jesuíticas es un ejemplo del bajo aprovechamiento entre dos focos de atracción próximos. El siguiente Cuadro presenta la tendencia en el número de turistas en los últimos 5 años en ambos destinos.

Turistas recibidos en Misiones Jesuíticas con relación a Iguazú. Tendencia 2006/2011.

Visitantes x año	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A Misiones Jesuíticas	226.172	235.077	214.042	177.272	254.421	270.951
A PN Iguazú	922.739	1.018.402	1.079.046	964.074	1.214.763	1.221.267
<i>Relación MJ/Iguazú</i>	<i>25%</i>	<i>23%</i>	<i>20%</i>	<i>18%</i>	<i>21%</i>	<i>22%</i>

Fuente. Datos APN y Gobierno de Misiones

De acuerdo a la provincia, si bien el perfil de visitantes a ambos destinos es claramente diferente, los antecedentes históricos alimentan la expectativa de que la relación marcadamente revierta la tendencia y recupere su orientación hacia el 30% esperado.

³⁸ Entrevista con el Arquitecto Sergio Dobrusin, Subsecretario de Gestión estratégica de la Provincia de Misiones.

³⁹ Son cataratas de 10 m de altura, que interrumpen durante unos 3 km el curso del río Uruguay. Su particularidad es que no son transversales al curso de las aguas como la mayoría de los saltos, sino longitudinales. El canal en donde caen es una gran falla geológica cuya profundidad alcanza los 170 metros. Como centro turístico su desarrollo es incipiente, encontrándose próximas a la localidad El Soberbio, de 25.500 habitantes y sólo 419 plazas hoteleras.

B. Parque Costanera del Lago Lacar.

Antecedentes:

San Martín de los Andes es un centro turístico de casi 25.000 habitantes inserto en un área protegida (PN Lanín), constituyendo el turismo su principal actividad económica. En invierno es uno de los destinos referentes para las actividades ligadas a la nieve y los deportes, siendo su núcleo el Centro de Esquí Chapelco⁴⁰. Para dimensionar la actividad turística se presentan a continuación los indicadores básicos de la actividad:

- 190 establecimientos hoteleros distribuidos en aproximadamente 7.000 plazas.
- El 42,8 % son de 3*, el 1,5 % es de 4* y de 0,5% corresponde a hoteles de 5*.
- 171 establecimientos brindan servicios de alimentación
- 21 agencias de viajes.
- 1 centro de nieve de referencia internacional: Chapelco Esquí Resort.

Importancia del Proyecto:

La costanera del lago Lácar (600 mts. de extensión) constituye uno de los signos de jerarquía de San Martín de los Andes, constituyendo el portal de acceso al Parque Nacional Lanín y el puerto de embarque de excursiones hacia el área Lacar. En su ribera funciona el sistema de playa y balneario, lo que alimenta el pico de demanda durante la época estival. A su vez es uno de los ejes culturales, organizándose múltiples actividades (descanso, baños, caminatas, picnic), espectáculos musicales o sociales al aire libre, deportes familiares (paseos en kayak, bicicletas de agua) y alta competencia (Tetrapatlón Chapelco, Triatlón de la Ciudad).

La Costanera como parte de un Sistema: Pocahullo-Costanera-7 Lagos (PC7L)

El sistema PC7L se reconoce como un conjunto inter-jurisdiccional de espacios públicos concatenados, compuesto por 3 áreas claves de intervención Parque Pocahullo, Costanera e inicio de la Ruta 7 Lagos.

Descripción de la obra:

Las obras comprendieron:

- Explanada Costanera. Ordenadores del tránsito vehicular (pavimento de hormigón simple con terminación de piedra lavada gruesa y enmarcado con cuadricula de pórfido (1000 m. lineales de 12 m. ancho).
- Explanada peatonal vehicular. 600 m. lineales de adoquines de pórfido.
- Monumento a los ciervos y área circundante.
- Decks y gradas solarium, iluminación y rompe-vientos del muelle comercial.



⁴⁰ La demanda se compone por un 87,3% de turistas nacionales (datos 2011), siendo los mayores flujos provenientes de Capital Federal y Gran Buenos Aires, Buenos Aires, Santa Fe y Alto Valle. El restante 12,7% compuesto por turistas internacionales, se reparte en Brasil (6,4%), Chile (5,7%), resto de América (3,9%) y de Europa (0,7%).

Aspectos económicos

- 1) Comparación Inversión estimada vs. ejecución.

Inversiones	Presupuestado	Ejecutado	Variación
	USD	USD	

Total 841.900 1.710.872 103,2%

Plazo 24 meses 27 meses Fin: 04-2010

Las inversiones efectuadas superaron las previsiones efectuadas en la etapa de formulación en un 103,2%, debido fundamentalmente a costos unitarios de ejecución superiores a lo previsto.

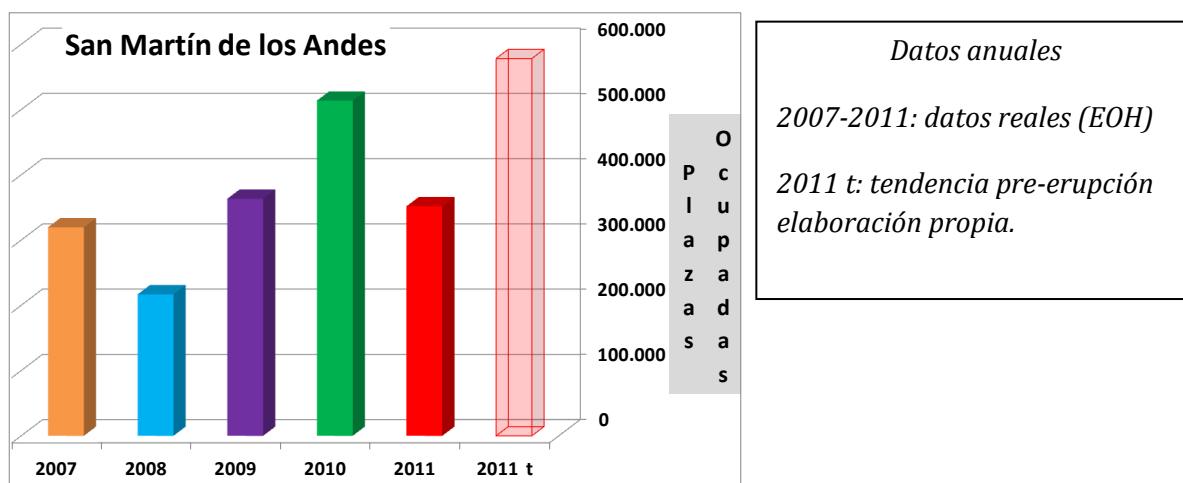
- 2) Costos de Operación y mantenimiento. Estimado vs. Real

COyM	Presupuestado	Real	Variación
	USD	USD	
Total	34.548	S/D	

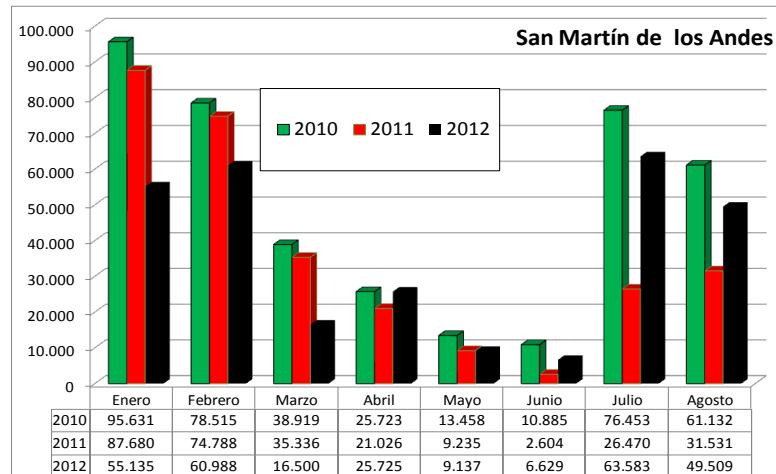
No existe información detallada con respecto al COyM efectivamente incurrido. El servicio ha sido transferido al Municipio de San Martín de los Andes, quien ha tomado a su cargo la tarea. No posee la administración municipal un sistema de registro que permita discriminar las erogaciones asignadas a estas tareas.

- 3) Comentarios.

No existen elementos para atribuir con propiedad un ingreso específico a la intervención desarrollada. De todas maneras resulta útil ubicar el contexto en que se ejecutó la intervención, para lo que se acompañan dos Gráficos que ejemplifican las tendencias turísticas.



*Datos Mensuales
2010/11y12*



Fuente: EOH- INDEC.

El gráfico superior explica que luego de la recuperación evidenciada en los años 2009 y 2010 al finalizar el impacto de la crisis internacional, durante 2011 la zona fue duramente afectada por el impacto de la erupción volcánica en Puyehue⁴¹. Los turistas que recibió la localidad en el período junio-Diciembre 2011 fueron un 53% menos que los visitantes del mismo período del año previo. Se ha agregado una última columna que señala el número teórico de visitantes en caso de haberse sostenido la tendencia pre-erupción de los últimos 4 años.

En el Gráfico inferior se observa el desagregado mensual de los últimos 3 años, donde se verifica a partir de abril 2012 una sustancial recuperación, tendiendo a recuperar los niveles pre-fenómeno.

No existen encuestas de percepción turística que de modo estructurado y recurrente permitan detectar los logros alcanzados en base a la opinión de los turistas y visitantes. Debido a ello y considerando el resto del contexto explicitado, no es posible efectuar un análisis bajo un esquema costo-beneficio de la presente intervención.

Complementariamente, a partir de la interacción con funcionarios del área⁴² se pueden efectuar las siguientes consideraciones:

- (i) Percepción y Difusión de las obras por parte de la institución municipal. Se observa un marcado interés de los funcionarios en resaltar la obra como un logro y elemento distintivo de la Comunidad, observándose una clara apropiación del Proyecto. Las imágenes de la obra efectuada son expuestas en el sitio web municipal de modo destacado.
- (ii) Contribución incremental del Programa. Las obras no podrían haber sido ejecutadas por el Municipio en ausencia del presente aporte.

⁴¹ El fenómeno será desarrollado con mayor amplitud más adelante en este documento en el análisis de la intervención identificada como Limpieza de Cenizas en Villa La Angostura.

⁴² Entrevista telefónica con Mario Mazzeo, Secretario de Planificación del Municipio de San Martín de los Andes.

C. Pavimento acceso al Cerro Catedral.

Antecedentes:

Esta vía da acceso a una zona incipientemente urbanizada que incluye la Villa Cerro Catedral, Villa América y el Área Base, conteniendo oferta de: i) alojamiento hotelero, ii) de gastronomía, y iii) de actividades recreativas varias (también existen viviendas particulares).

Caracterización del Centro de esquí Catedral

Distancia ciudad cabecera: 19 Km. de la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Accesos: es posible acceder a San Carlos de Bariloche a través de:

- Transporte aéreo: regular y chárter.
- Transporte terrestre: ómnibus, vehículo propio y ferrocarril.

Desarrollo: En 20048 finalizó un Plan de Modernización que permitió en pocos años duplicar la capacidad de los medios de elevación, con nuevas áreas para riders, snowboardistas, principiantes y peatones, pistas para competencias y más superficie asistida con nieve. Actualmente, posee la mayor infraestructura de los centros invernales de Argentina, la mayor superficie de pistas y caminos y una capacidad de transporte de esquiadores por medios de elevación que superior a la suma de todos los restantes centros invernales de la Argentina.

Comercios: Es posible acceder a dos centros comerciales: Shopping Las Terrazas (8000 m² cubiertos) y Paseo Plaza Amancay, con gran variedad de comercios en la base del cerro.

Servicios Médicos: Cuenta con dos centros asistenciales de primeros auxilios con salas de enfermería, rayos X y servicios de ambulancia (centros médicos privados).

Alojamiento: La base de Cerro Catedral cuenta con una importante variedad de hoteles, de 5, 4 y 3 estrellas, con un total de 5000 camas.

Importancia del proyecto:

La obra implicaba mejorar la accesibilidad al Cerro e incentivar el desarrollo de los servicios conexos que ofrece la Ciudad De Bariloche. El estado de deterioro de la carpeta flexible hacía prever una próxima afectación de la sub-rasante, así como las malas condiciones de señalización horizontal generaban una dificultad adicional para los visitantes no habituados a los caminos de montaña con el incremento de los riesgos de accidentes.

Descripción de la obra:

Comprendió el bacheo integral de todo el trazado con material bituminoso, sellado de las fisuras y repavimentación de cinco centímetros de espesor con concreto asfáltico caliente.

Datos técnicos: Bacheo: 200 tn. /Sellado fisural: 2.700 mL /C.A.C.e=5 cm: 8.000 tn /Señalización horizontal: 2.412 m² / Recalce de banquinas: 2.700 m³

Aspectos económicos

- 1) Comparación Inversión estimada vs. ejecución.

Inversiones	Presupuesto	Ejecutado	Variación
	USD	USD	
Total	811.800	2.004.798	147.0%
Plazo	4 meses	5 meses	Fin: 05-2008.

Las inversiones efectuadas superaron las previsiones efectuadas en la etapa de formulación en un 147%, debido fundamentalmente a que los costos unitarios de ejecución fueron superiores a lo previsto. En consultas efectuadas los sub-ejecutores mencionaron que el costeo de los proyectos ejecutivos contenía imprecisiones en su preparación preliminar.

2) Costos de Operación y mantenimiento. Estimado vs, Real

COyM	Presupuesto	Real	Variación
	USD	USD	
Total	51.300	S/D	

Los COyM son absorbidos por la Dirección Provincial de Vialidad dentro de sus funciones generales, quien ha tomado a su cargo el mantenimiento del camino repavimentado. A juicio de los funcionarios municipales, las tareas son ejecutadas adecuadamente, por lo que no se detectan inconvenientes generados por esa cauda.

3) Actividad económica:

Conforme al Plan de Marketing presentado en octubre pasado por en INPROTUR⁴³ la facturación total del año 2011 de los Centros de esquí en Argentina ascendió a USD 619 Millones. El mismo expresa que el 13% de dichos ingresos es absorbido por dichos Centros de esquí mientras el 87% es canalizado hacia bienes y servicios adquiridos en las economías Regionales adyacentes.

En cuanto a la distribución interna del mercado se observa la siguiente tendencia:

Centro de esquí	2004	2011
Catedral	32%	43%
Chapelco	30%	24%
Cerro Castor	10%	12%
Las Leñas	20%	8%
Otros	8%	13%

Desde el año 2011 se registra la recuperación y crecimiento de esquiadores nacionales (de 100.000 en el año 2003 a 210.000 en 2011) así como se fortalecen algunos centros en detrimento de otros. En ese marco, el Cerro Catedral consolida su posición de liderazgo. Aunque no puede establecerse que el avance mostrado responda a las obras efectuadas, si puede afirmarse que las mismas han contribuido al logro. En cuanto al perfil de los visitantes, los estudios⁴⁴ señalan que la cantidad promedio de extranjeros que reciben los centros de esquí, representa aproximadamente el 10% del total de viajeros que llegan cada temporada (principalmente desde Brasil). La demanda interna complementaria proviene mayormente de la Ciudad de Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

El Cuadro que sigue expone la relación residentes/extranjeros para los principales centro.

Visitantes nacionales e internacionales en centros de esquí



Fuente: INPROTUR.

⁴³ Cámara Argentina de centros de esquí.. Plan Marketing. 2012.

⁴⁴ Instituto Nacional de Promoción Turística. Plan Marketing internacional producto nieve. Consultora Ejido. 2012.

Se observa que Cerro Catedral (junto a Cerro Castor y Penitentes) es uno de los centros de esquí con mayor presencia de turistas internacionales⁴⁵.

4) Comentarios:

No existen encuestas de percepción turística que de modo estructurado y recurrente permitan detectar los logros alcanzados en base a la opinión de los turistas y visitantes. Asimismo, tampoco se disponen de relevamientos sobre las empresas operadoras turísticas que permitan establecer la canalización del flujo del gasto turístico hacia los segmentos beneficiarios. Debido a ello y considerando el resto del contexto explicitado, no es posible efectuar un análisis bajo un esquema costo-beneficio de la presente intervención.

Complementariamente, a partir de la interacción con funcionarios del área⁴⁶ se pueden efectuar las siguientes consideraciones:

- (i) Importancia de la infraestructura. Se percibe de parte de los funcionarios municipales el mensaje que en esta fase de desarrollo de la actividad turística, teniendo disponible la infraestructura básica y los atractivos centrales, los aspectos ligados al marketing (marketing directo, uso de las redes sociales, marketing de experiencias) constituyen el elemento crítico.
- (ii) Contribución incremental del Programa. Las obras no podrían haber sido ejecutadas por el Municipio en ausencia del presente aporte.

⁴⁵ El principal competidor, Chile, recibe un 12% de extranjeros. Su mercado es fundamentalmente sudamericano (64%), siendo el flujo de brasileños el más importante (53.113 llegadas), seguido del argentino (13.457 llegadas).

⁴⁶ Reunión con Fabián Szewczuk, Secretario de Turismo de San Carlos de Bariloche.

D. Casa de Anchorena.

Antecedentes:

La Isla Victoria es la más grande de todas las islas que integran el Parque Nacional Nahuel Huapi, con una superficie de 3700 hectáreas (indicada a su ubicación por la flecha en la imagen derecha). Constituye una reserva provincial a ser visitada mediante navegación náutica desde San Carlos de Bariloche, accediendo por Puerto Pañuelos (zona angosta y central de la isla al resguardo de los vientos). Sus atractivos son. (i) gran variedad de especies arbóreas nativas e introducidas, (ii) aero-silla para subir hasta el cerro Bella Vista, (iii) senderismo, (iv) pinturas rupestres, (v) casas de antiguos pobladores.

Importancia de la obra:

Las casas de madera edificadas en la Isla Victoria por la familia Anchorena fueron declaradas Patrimonio de Interés Histórico y Cultural de la Administración de Parques Nacionales en 1989.



La recuperación de estos edificios como un museo de sitio supone la posibilidad de ofrecer a los turistas información sobre los sistemas constructivos generales de la época, los modos arquitectónicos y los estilos de vida de los primeros colonizadores blancos con influencias marcadas de los Pueblos Originarios (mapuches).

Descripción del proyecto:

Incluye:

- Cimientos, bases de hormigón y techos.
- Carpintería y pintura. Pulido de pisos y empapelado de habitaciones.
- Reconstrucción de escalinatas de acceso a galería oeste y otras.
- Estufas hogar. Electricidad. Instalación sanitaria. Reemplazo cañerías de agua caliente y fría.
- Vidrios: Reposición de vidrios rotos y /ó faltantes.

Aspectos económicos

1) Comparación Inversión estimada vs. ejecución.

Inversiones	Presupuestado	Ejecutado	Variación
	USD	USD	
Total	420.000	1.333.394	217,5%
Plazo	12 meses	32 meses	Fin: 06-2011

Las inversiones efectuadas superaron las previsiones efectuadas en la etapa de formulación en un 217,5%. Consultada la UCEFE - APN⁴⁷ brindó la siguiente explicación sobre la situación observada, que alcanza la mayor parte de las obras ejecutadas por este sub-ejecutor:

⁴⁷ Raúl Ángel Espiño - Coordinador Gerente UCEFE.

En la etapa de preparación y diseño, la determinación de los cómputos y presupuestos de obra no se efectuó con los procedimientos técnicos que aseguraran la integralidad de los gastos a efectuar. Entre los elementos detectados adolecían de las siguientes inconsistencias:

- (a) las cargas sociales y otros costos indirectos vinculados a la contratación de personal no habían sido incluidos en los cálculos de los costos base,
- (b) los gastos indirectos, imprevistos, utilidad empresaria y otros conceptos usualmente ligados a las empresas contratistas no formaban parte de la determinación de los precios estimados de licitación,
- (c) se detectó falta de precisión en cargos impositivos.

2. Adicionalmente, consideraciones macroeconómicas determinaron que los costos de construcción locales crecieran en términos de dólar con relación a la etapa de formulación.
3. Finalmente, existieron reformulaciones vinculadas a aspectos técnicos, que fueron en todos los casos sometidos a aprobación de la UEPI y el BID.

2) Costos de Operación y mantenimiento. Estimado vs, Real

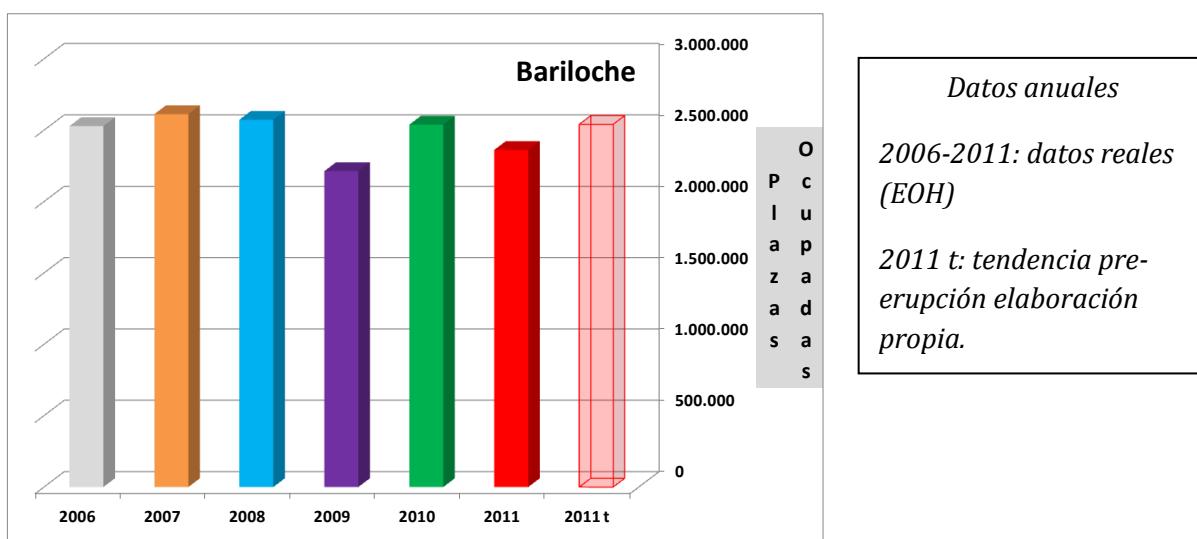
CoyM	Presupuesto	Real	Variación
	USD	USD	
Total	18.395	S/D	

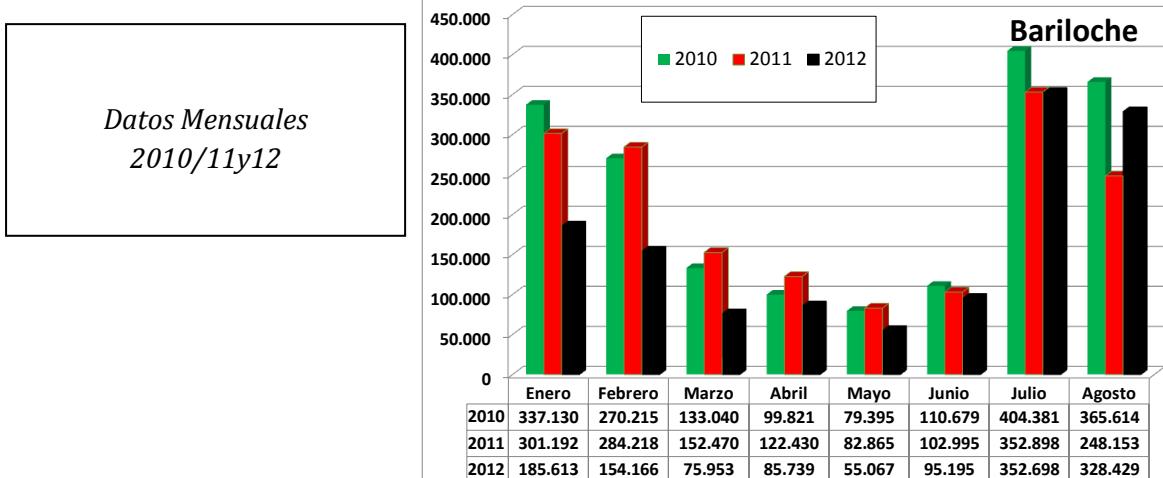
El presupuesto de mantenimiento de la Casa Anchorena ha sido absorbido por la APN asignando parte de los recursos que son establecidos para sostener el funcionamiento del PN Nahuel Huapi.

3) Comentario.

Importancia estratégica. Por su infraestructura y atractivos, San Carlos de Bariloche es puerta principal de acceso al área de los Siete lagos. Es un destino que ofrece gran variedad de propuestas y circuitos turísticos que vinculan la presente obra en la Isla Victoria con otros elementos: circuito chico, circuito grande, Cerro Otto, Cerro López, Colonia Suiza, Cerro Tronador, Cascada Los Alerces y PN Arrayanes.

Tendencias. Resulta útil ubicar el contexto en que se ejecutó la intervención, para lo que se acompañan dos Gráficos que ejemplifican las tendencias turísticas.





El diagrama superior muestra en un lapso de 5 años un perfil de afluencia turística sumamente equilibrado. En 2010, la recuperación que sobrevino a la crisis internacional fue abortada en 2011, ya que la localidad fue una de las más afectadas por erupción volcánica en Puyehue⁴⁸. Se ha agregado un supuesto teórico de 2011 sobre la base de las tendencias anteriores, que evidencia que la localidad no registraba una tendencia expansiva previa.

En el gráfico inferior se observa el desagregado mensual de los últimos 3 años, donde se verifica recién en el mes de agosto una sustancial recuperación, cercana a los niveles pre-fenómeno. Los turistas que recibió la localidad en el período junio 11-abril 12 fueron un 27% menos que los visitantes del período equivalente de la etapa pre-erupción.

Impacto económico de la erupción volcánica. Según estimaciones del Centro de Estudios Regionales de la Universidad FASTA⁴⁹ solamente en el período entre junio y diciembre del 2011 Bariloche dejó de percibir USD 331,6 Millones, suma equivale al 51,52% de lo que potencialmente se hubiera facturado a lo largo de todo el año 2011 si se mantenía el nivel de arribos de 2010, considerando los precios y tarifas efectivamente vigentes en plaza a lo largo del año anterior. En el mismo período las habilitaciones comerciales cayeron un 10% (448) y se perdieron 1.216 puestos de trabajo formales.

Beneficios apropiables a la obra. La no disponibilidad de información específica que reseñen el peso o importancia de la acción considerada individualmente impiden establecer un indicador de retorno económico assignable de modo directo a la intervención desarrollada. La recuperación de estas construcciones reviste importancia desde su rol dentro de un conjunto de atractivos que conforman la oferta turística de los circuitos vinculados a San Carlos de Bariloche.

⁴⁸ El fenómeno será desarrollado con mayor amplitud más adelante en este documento en el análisis de la intervención identificada como Cenizas.

⁴⁹ Fuente: Informe de gestión del Ministerio de Turismo de Río Negro. Septiembre 2012.

E. Sub-Centrales de Incendio.

Antecedentes:

Se trató de la provisión de infraestructura complementaria a la prestación de servicios turísticos. Las 3 sub-centrales de incendio se ubican en sitios estratégicos del PN Nahuel Huapi (Los Rápidos, Angostura y Pampa linda) con vinculación directa con las localidades de Villa Traful, Villa La Angostura y Villa Mascardi.

Importancia de las obras:

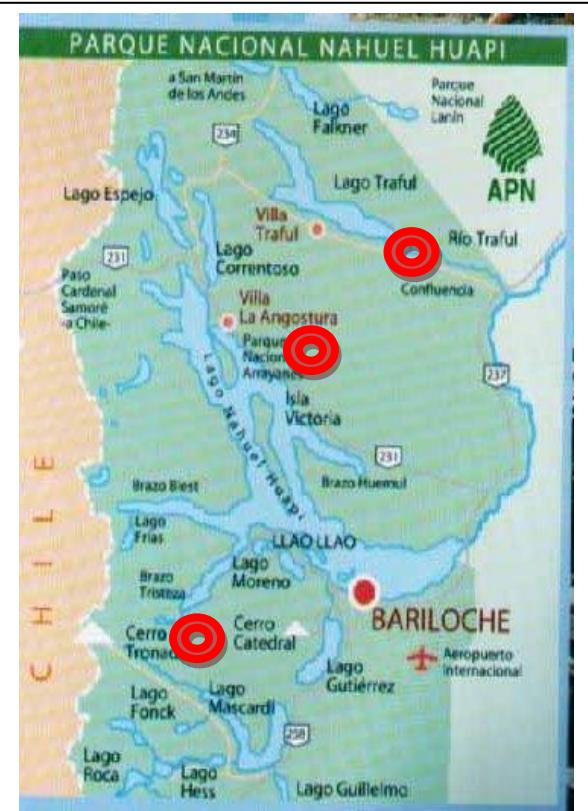
Atender necesidades de los turistas y pobladores de la zona en cuanto a emergencias, accidentes, control y vigilancia. Prevención de incendios.

Descripción del proyecto:

Cada unidad está desarrollada para albergar 6 a 8 personas, compuesta por un estar comedor con cocina, dos sanitarios para ambos sexos, 2 dormitorios, lavadero, oficina vestuario y cochera.

Incluyen:

- Cimientos, bases de hormigón y techos.
 - Carpintería y pintura. Pulido de pisos y empapelado de habitaciones.
 - Reconstrucción de escalinatas de acceso a galería oeste y otras.
 - Estufas hogar. Electricidad:
 - Instalación sanitaria. Reemplazo de cañerías de agua caliente y fría.
 - Vidrios: Reposición de vidrios rotos y /ó faltantes.



Aspectos económicos

1) Comparación Inversión estimada vs. ejecución.

Inversiones	Presupuestado	Ejecutado	Variación
	USD	USD	
Total	369.500	1.177.286	218,6%
Plazo	9 meses	12 meses	Fin: 09-2012

Las inversiones efectuadas superaron las previsiones efectuadas en la etapa de formulación en un 218.6%. Caben en este caso las mismas consideraciones efectuadas para la Obra Casa de Anchorena, en lo referente a imprecisiones en la elaboración de los presupuestos previos.

2) Costos de Operación y mantenimiento. Estimado vs, Real

COyM	Presupuesto	Real	Variación
	USD	USD	
Total	23,629	\$/D	

Total 23.627 S/P
El presupuesto de mantenimiento de las Centrales de incendio ha sido absorbido por la APN asignando parte de los recursos que son establecidos para sostener el funcionamiento del PN Nahuel Huapi.

3) Comentario.

La importancia de la prevención y manejo de incendios es prioritario a los fines de preservar el valor paisajístico, así como las mejores herramientas para la educación de turistas y pobladores contribuyen a la sostenibilidad. Por otra parte, los beneficios derivados de este tipo de servicios son múltiples⁵⁰, excediendo el plano turístico.

La siguiente información refleja en promedio de hectáreas afectadas por incendios en la zona de San Carlos de Bariloche.

Superficie afectada 1996-2008

Jurisdicción	Superficie en has. Promedio anual		Total
	Bosque nativo	Forestaciones	
Bariloche	19	99	118

Fuente: Programa Administración Bosques andinos de Río Negro - Período 1996 – 2008

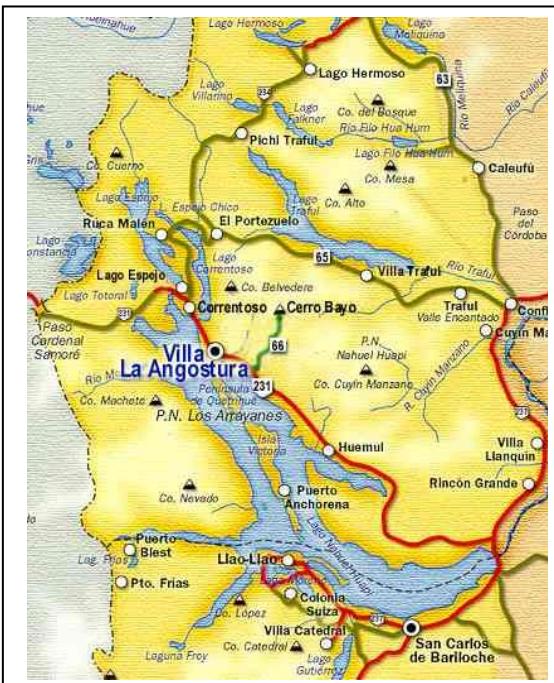
Las características de la obra y la inexistencia de información específica impiden atribuir una tasa de retorno ligado de modo directo a la intervención desarrollada.

⁵⁰ Este tipo de intervenciones se evalúa generalmente aplicando el criterio de daños evitados, identificando beneficios la reducción de superficie quemada, el valor del bosque salvado, el valor de infraestructura salvada, el valor de protección del bosque nativo por su rol en la captura de carbono atmosférico, como más relevantes.

F. Limpieza de Cenizas en Villa La Angostura.

Antecedentes:

El 4 de junio de 2011 entró en erupción el complejo volcánico fisural Cordón Caulle, ubicado en el llamado Complejo Volcánico Puyehue-Cordón Caulle (CVPCC) localizado aproximadamente en la República de Chile, próximo a la frontera con Argentina. La explosión trajo aparejada la formación de una pluma de gases, cenizas y arenas de aproximadamente 10 km de altura sobre el nivel del mar y 5 km de diámetro. Por varios días la erupción se mantuvo produciendo columnas de cenizas y gases que se desplazaron hacia el sur, este y sureste a alturas entre 5 y 10 km. La actividad del Complejo Volcánico Puyehue fue persistente, aunque fue reduciendo gradualmente su intensidad en la emisión de cenizas y lava.



Magnitud de los impactos generados:

La extensión de este proceso produjo una severa lesión a la región, sintetizándose los diversos factores técnicos en un reporte⁵¹ del que se extraen los siguientes conceptos:

- Si bien la actividad sísmica disminuyó considerablemente hacia fines del mes de junio de 2011, la persistente emisión de cenizas movilizándose a través del territorio representó un evento de gravedad. Las nubes durante meses afectaron la salud de la población y el territorio, representando una seria limitación para las condiciones del sistema de transporte, especialmente el aéreo. En enero y febrero 2012 los eventos disminuyeron drásticamente, dando técnicamente por finalizado el ciclo de impacto de la erupción.
- Las dos provincias más afectadas fueron Neuquén y Río Negro (de un área afectada total de 7,5 millones de has, 1,0 Millones pertenecían a Neuquén y 3,9 millones a Río Negro)⁵². Las regiones de mayor afectación estuvieron constituidas por los Departamentos de Bariloche, Pilcaniyeu, Ñorquinco y 25 de mayo (Río Negro,) junto con Los Lagos (área donde pertenece la localidad de La Angostura), Lacar, Huiliches y Collón Curá en Neuquén Utilizando métodos satelitales el INTA⁵³ visualizó los depósitos de ceniza, clasificándolos conforme a su espesor. El material emitido y dispersado en forma aérea (cenizas, gases, arenas) originó depósitos de diferentes espesores llegando a unos 30 cm. en algunas ciudades como Villa La Angostura, ubicada a sólo 38 km del volcán. En los primeros días del fenómeno casi el 40% de los habitantes abandonó transitoriamente la localidad, siendo afectada la vegetación y fauna de la zona. Paralelamente, también

⁵¹ Ministerio del Interior. Informe de la Dirección Nacional de Protección Civil del 29-febrero-2012. Elaborado por el Lic. Emiliano Respighi.

⁵² El Gobierno de la Provincia de Río Negro, mediante la Ley N° 4665 del 16 de junio del 2011 declaró el Estado de Emergencia Económica y Turística. El Gobierno de la Provincia de Neuquén, mediante el Decreto N° 1125/11 del 16 de junio del 2011, declaró el estado de emergencia económica y social y el estado de desastre ambiental. El Gobierno Nacional, mediante la Ley N° 26697 sancionada el 3 de agosto de 2011, declaró zona de desastre y emergencia económica y social y productiva los departamentos de Bariloche, Pilcaniyeu, Ñorquinco y 25 de Mayo de la provincia de Río Negro, y Los Lagos, Lácar, Huiliches y Collón Curá en la Provincia de Neuquén.

⁵³ Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Organismo estatal.

fueron afectadas las zonas de esquí, con depósitos de entre 2 y 7 cm. de ceniza predominantemente gruesa.

Descripción del proyecto:

Se efectuaron diversas reparaciones (agua potable, rehabilitación de líneas eléctricas, recuperación de viviendas) y principalmente se removieron las cenizas volcánicas dispersas. El área retomó la aptitud física previa al evento luego del primer trimestre de 2012 (incluyendo el apoyo del Programa 1648 de Competitividad del Sector Turismo y su direccionamiento de recursos hacia el Programa de Emergencia 1134 del BID).

Aspectos económicos

- 1) Comparación Inversión estimada vs. ejecución.

Inversiones	Presupuesto	Ejecutado	Variación
	USD	USD	
<u>Total</u>	<u>6.000.000</u>	<u>5.709.240</u>	<u>-4.8%</u>
<i>Plazo</i>	<i>9 meses</i>	<i>10 meses</i>	<i>Fin: 06-2012</i>

- 2) Efectos económicos.

Pérdidas evitadas. Como resultado del fenómeno en consideración, la cantidad de pernoctaciones en Villa La Angostura del período julio 11-abril 12⁵⁴ con respecto al período equivalente pre-erupción (julio 10 – abril 11), reflejaron una baja del 65% en el número de visitantes. El efecto sobre la economía de la Ciudad fue devastador, proyectándose que el supuesto de no haber solucionado los efectos de la erupción habría provocado una pérdida por ingresos no generados estimada entre USD 160 y USD 208 Millones⁵⁵ (Valor actual neto para los siguientes 10 años por efectos en actividad turística, sector inmobiliario y multiplicadores indirectos en la economía del lugar).

Sostenibilidad. Desde el Gobierno Nacional y las Provincias se impulsaron las acciones descriptas, a lo que se sumó el aporte y esfuerzo de la Comunidad local. Ello fue fundamental para la finalización y sostenimiento de la obras de limpieza, lo que junto a la conclusión del fenómeno eruptivo colocaron al área nuevamente en condiciones potenciales de recuperar su actividad. Durante el invierno se han comenzado a percibir señales de recuperación de la afluencia turística a la Villa Bajo la actual situación, la temporada de invierno (Julio – Agosto 2012) permitió recuperar los niveles de ocupación del año 2010. Considerando la fuerte campaña que el Gobierno Nacional impulsa en materia de difusión de los avances logrados en la limpieza de la zona, que se suma al compromiso permanente de la Sociedad local, son aún más promisorias las proyecciones para el próximo verano, lo cual consolidaría la mencionada recuperación.

⁵⁴ Corresponde a la línea y zonas punteadas del gráfico que muestran la merma del turismo con relación a los años previos, durante los 10 meses que duró el fenómeno.

⁵⁵ Sólo la pérdida inmediata de ingresos para el segmento hotelero, agencias, servicios turísticos y demás prestadores se estimó en USD 15.7 millones como efecto conjunto de ambas temporadas (invierno 2011 y verano 2012). Las proyecciones a futuro tendían a agravar la situación en el caso de no iniciar las acciones de remoción de las cenizas.

G. Viejo expreso Patagónico.

Antecedentes:

Se trata de un ferrocarril construido en la década de 1940 utilizando la trocha más angosta de 0,75 m (de allí su denominación popular y comercial *La Trochita*), aprovechando el importante stock disponible de equipos de estas características que hacía económicamente factible el emprendimiento. Sin embargo, como sistema de transporte no llegó a ser rentable por lo que su infraestructura se fue deteriorando, pasando a ser una línea museo de la Patagonia a comienzos de los 70. Luego de décadas de falta de atención al sistema ferroviario, la Reforma del Estado Nacional impulsó su cierre en los 90. Ante esta situación el Gobierno de la Provincia del Chubut decidió tomar a su cargo el servicio, recibiendo en 1993 la concesión para el tramo comprendido entre Esquel y el Maitén por treinta años, atento a su interés histórico, cultural y turístico.

Imágenes del Servicio - Octubre 2010



Síntesis del Servicio:

Opera 30 semanas al año, presentando dos temporadas: la de verano se extiende desde mediados del mes de diciembre hasta fin de Semana Santa, y la de invierno (con una alta de 30 a 35 días de extensión y una media, con picos durante los fines de semana) que puede extenderse dos meses y medio - según la existencia de nieve en las pistas del Centro de Actividades de Montaña La Hoya - hasta el fin de semana larga de octubre.

Se ofrecen dos modalidades de excursión:

Tramo 1. Esquel - Nahuel Pan - Esquel. Duración del viaje hasta Nahuel Pan: 50 minutos; 1:30 hs. de estadía en Nahuel Pan, regreso a Esquel 50 minutos a 1 hora, más visita a Estación Esquel con duración entre 1 y 1:30 horas. Se difunde como un viaje en el tren histórico a vapor con un recorrido de alto valor paisajístico por los valles precordilleranos patagónicos, incluyendo la oportunidad de avistar fauna y de conocer la historia de la Reserva Nahuel Pan (pueblo mapuche originario).

Tramo 2. El Maitén - Leleque - El Maitén. Duración del viaje 2 horas; almuerzo 2 horas; visita al Museo Leleque 1 hora; visita a Estación El Maitén 1 hora a 1:30 horas. Se promueve como un viaje en el tren histórico a vapor con un recorrido de alto valor paisajístico, atravesando una de las estancias más importantes y típicas de los valles precordilleranos patagónicos (el tema de Nahuel Pan es el de las culturas originarias, en El Maitén/Leleque es la estancia patagónica)⁵⁶.

Comercialización: El servicio regular turístico se ofrece por medio de agentes de venta, agencias turísticas y por la propia administración del Servicio que atiende la venta directa al público.

⁵⁶ La capacidad de transporte de turistas de ambos tramos asciende a 73.000 turistas por año.

Existen prestaciones adicionales cuando se concreta la utilización del tren en servicios charters para grupos turísticos aficionados a estos transportes⁵⁷.

Descripción del proyecto:

Las obras comprendieron:

- Remodelación de la vieja estación que fue convertida en un Museo donde se expone la historia de La Trochita.
- Construcción de la nueva estación en Esquel.
- Construcción de un depósito de combustible en Esquel.
- Reparación de los talleres de servicio en Esquel y El Maitén.

Aspectos económicos:

1) Comparación Inversión estimada vs. ejecución.

Inversiones	Presupuesto	Ejecutado	Variación
	USD	USD	
<u>Total</u>	1.883.500	2.363.135	<u>25,5%</u>
Plazo	24 meses	40 meses	<i>Fin: 02-2011</i>

Las inversiones efectuadas superaron las previsiones efectuadas en la etapa de formulación en un 25%, debido fundamentalmente a que los costos unitarios de ejecución fueron superiores a lo previsto.

2) Costos de Operación y mantenimiento. Estimado vs. Real

COyM	Presupuesto	Real	Variación
	USD	USD	
Personal operativo y administrativo	305.898	483.193	58,0%
Combustibles y gastos diversos OyM	444.102	526.422	18,5%
<u>Total</u>	<u>750.000</u>	<u>1.009.615</u>	<u>34,6%</u>

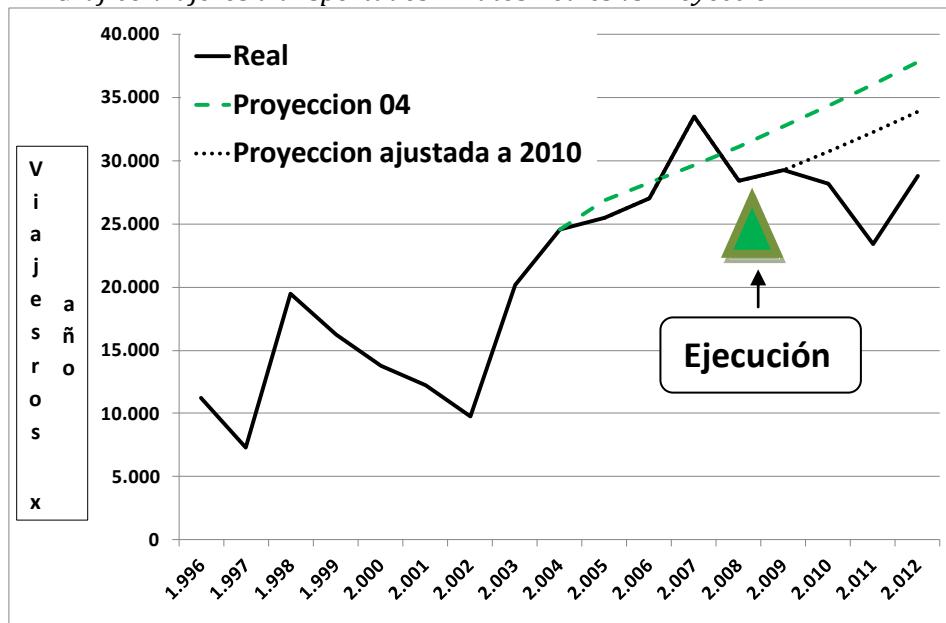
Los COyM reflejan conforme a los datos del año 2011 erogaciones en un 34,6% superiores a los valores proyectados originalmente. Un factor relevante en esta situación ha sido el hecho de que los precios locales (incluyendo los costos salariales) han crecido en los últimos 6 años un 70% por encima del ajuste que ha tenido la divisa estadounidense. Desde diciembre 2005 a septiembre 2012, mientras el Índice de Costo de la Construcción ha crecido un 198%, el dólar solamente ha aumentado un 65%.

3) Pasajeros transportados:

Concluidas las obras en el año 2010, el volumen de pasajeros transportados no ha sufrido un cambio relevante con respecto a las tendencias previas detectadas. En el siguiente gráfico se presenta la evolución de los viajes efectuados por el VEP entre 1996 y 2012 (éste último estimado en base a las tendencias observadas en el período enero-septiembre).

⁵⁷ Se trata de grupos aficionados a trenes antiguos (habitualmente de origen europeo) y la fotografía ligada a ellos, donde el atractivo geográfico juega un rol fundamental. El alquiler del tren a ese fin puede generar ingresos por USD 10.000 por día, aunque no se trata de una opción con recurrencia garantizada.

Gráfico Viajeros transportados – Datos Reales vs Proyección 2004.



Fuente: Datos Provincia de Chubut.

De acuerdo a las proyecciones formuladas se estimaba una recuperación del 5% anual en los viajeros (línea punteada superior iniciada en 2004). Dado que la obra se ejecutó en 2010 se readecuaron las estimaciones a los datos reales de los años más recientes. Se observa que la evolución de los pasajeros fue inferior a ambos supuestos. Mientras se trasladaron 28.174 turistas en 2010, durante el año 2011 lo que los pasajeros transportados se redujeron a 23.399 (17% menos que el año anterior y 27% menos que la Proyección ajustada) afectado por un descarrilamiento ocurrido en el 23-04-2011⁵⁸ que interrumpió la prestación por 2 meses.

4) Evolución tarifaria.

Las tarifas aplicables son las siguientes.

Tarifas	31/07/2004		31/07/2012	
	PESOS	USD	PESOS	USD
Extranjeros	25,0	8,4	180,0	38,7
Argentinos	20,0	6,7	100,0	21,5
Jubilados nacionales	20,0	6,7	65,0	14,0
Habitantes Esquel/Trebelin	15,0	5,0	45,0	9,7
Menores 6 a 12 años	8,0	2,7	45,0	9,7
Menores de 6 años - sin cargo	0,0	0,0	0,0	0,0

Puede observarse que en términos de dólar estadounidense el precio de los boletos de transporte ha crecido de modo significativo. La tarifa promedio, conforme a la composición habitual de sus visitantes, aumentó desde USD 6-7 en 2004 a USD 16-18 en 2012.

Actualmente, la política es incrementar la tarifa anualmente conforme a la evolución de los costos operativos, por lo que se estima para el año próximo realizar un ajuste entre el 20 y el 22%.

⁵⁸ El análisis técnico de la institución determinó que la causa del mismo fue la existencia de fuertes vientos en la zona del trayecto. Ninguno de los pasajeros sufrió heridas graves.

5) Análisis económico.

Como se ha presentado, la recientemente finalizada intervención en el Viejo Expreso Patagónico no fue acompañada por el incremento esperado en el nivel de viajeros de este servicio ferroviario, cuya demanda se mantiene en un nivel similar al previo. Han incidido sobre ello factores propios al funcionamiento del tren (descarrilamiento) como exógenos (si bien las cenizas volcánicas no tuvieron un efecto directo en la localidad de Esquel, toda la Región sufrió una merma de vuelos y visitantes de destinos alejados).

Las previsiones sobre ingresos complementarios adicionales (concesiones de bienes y servicios a operadores privados) no han sido concretadas. Otro rubro que no genera ingresos adicionales son las por ahora inexistentes concesiones de espacios para la instalación de servicios de gastronomía y confitería. A juicio de la dirección del VEO, la falta de agilidad de la gestión pública ha atentado contra este tipo de objetivos perseguidos, por lo que el manejo del servicio ha sido transferida en el presente año a CORFO⁵⁹, esperando crear condiciones para un cambio de actitud frente a esos temas. No se ha comenzado aún la producción y comercialización, en escala, de artículos – recuerdos o productos similares.

Al mismo tiempo, los COyM superan ampliamente las previsiones, por lo que pese a la recuperación de los niveles tarifarios el ferrocarril se encuentra muy lejos de alcanzar una situación económica sustentable.

En ese contexto el siguiente Cuadro refleja la situación del VEP.

Cuadro comparativo Situación Sin Proyecto- Con Proyecto y Real – Año 2011

Comparación año 2011	Sin Proyecto	Con Proyecto	Real
Total Pasajeros	22.847	36.049	23.399
Tarifa	8	20	16
Ingreso x Pasajeros	182.776	720.971	381.404
Ingreso Servicios Especiales	24.900	250.000	50.000
Ingreso Concesiones	16.500	55.000	-
Ingresos Totales	224.176	1.025.971	431.404
Operación y Mantenimiento CP	559.736	714.381	1.009.615
Ingreso Neto	-335.560	311.591	-578.212

Cifras en USD.

Mientras se esperaba que como resultado de la intervención se revirtiera la ecuación ingresos/egresos del VEP, los números del 2011 están reflejando que el desequilibrio se ha profundizado. El no incremento en el volumen de actividad, conjugado con mayores costos de operación, pese al incremento de las tarifas resultan en una situación final deficitaria.

Nota: La administración del servicio posee en cartera varios proyectos enfocados en incrementar el alcance del servicio que incluyen: (a) mejorar las locomotoras, (b) readecuar los vagones para el transporte de pasajeros; (c) realizar un mantenimiento exhaustivo en el sistema de vías utilizado (402 km en total) y (d) extender el servicio hasta la localidad de Ing. Jacobacci, en la Provincia de Río Negro. Excluido el punto (d), que requiere una evaluación detallada, las inversiones para estos emprendimientos se ubicarían en un monto inferior a USD 1 Millón.

⁵⁹ Corporación de Fomento de Chubut, entidad controlada por el Gobierno de la Provincia de Chubut dedicada a la administración de proyectos públicos y líneas de financiamiento.

VI. Evaluación Económica ex post - Indicadores a nivel Programa.

A. Verificación Indicadores del marco Lógico.

Indicadores de Impacto / Fin

El detalle de los indicadores planteados conforme a la Formulación es el siguiente.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Incrementar sostenidamente la generación de divisas proveniente de la actividad turística tanto en el Corredor de los Lagos con en el Corredor Iguazú-Misiones.	<p><i>Impactos</i></p> <p>En el Corredor de los Lagos, la proporción de turistas extranjeros a Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel aumenta de 207,950 (21% del total) en 2004 a 362,500 (30% del total) en 2012; su estadía promedio en la zona aumenta de 5.4 días en 2004 a 6.5 días en 2012; y su gasto promedio diario se mantiene en US\$66.</p> <p>Los visitantes extranjeros a la Misión Jesuítica Guaraní San Ignacio Miní mantienen la proporción de 24% de 2004; su estadía promedio en la zona aumenta de 1 día en 2004 a 1.5 días en 2012; y su gasto promedio diario aumenta de US\$13 en 2004 a US\$23 en 2012.</p> <p>La cantidad combinada de plazas ocupadas en los establecimientos hoteleros y para-hoteleros en Villa La Angostura, San Carlos de Bariloche y San Martín de los Andes pasa de 3.07 millones en 2004 a 3.5 millones en 2012.</p>	<p>Encuestas anuales de los organismos municipales de turismo.</p> <p>Encuestas anuales de MINTUR.</p> <p>Encuesta de la cuenta satélite de turismo del INDEC</p>	<p>Las condiciones macroeconómicas del país se mantienen favorables al turismo.</p> <p>No se presentan eventos que afecten negativamente al sector a nivel regional e internacional.</p>

Fuente: Contrato Préstamo Apéndice Anexo único AR-L1004.

Se procedió a su revisión conforme a medios de verificación definidos, como se resume seguidamente:

Marco Lógico - Impactos		
Indicador de referencia	Datos observados	Conclusión
En el Corredor de los Lagos, la proporción de turistas extranjeros a Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel aumenta de 207,950 (21% del total) en 2004 a 362,500 (30% del total) en 2012; su estadía promedio en la zona aumenta de 5.4 días en 2004 a 6.5 días en 2012; y su gasto promedio diario se mantiene en US\$66.	<p>La proporción de turistas extranjeros alcanzó en 2011 un nivel del 28,4% sobre el total, considerando el agregado de las 4 ciudades (próximo al objetivo del 30%).</p> <p>La cantidad de visitantes del exterior fue 207.960, equivalente al 57% del valor esperado. Muestran un sustancial descenso con respecto al año 2010 (292.016), debido al impacto de las cenizas citado.</p> <p>La estadía promedio de visitantes extranjeros alcanzó 6.4 días en 2011 en línea con el objetivo previsto para la finalización del Programa (6.5 días).</p>	Cumplimiento parcial

Los visitantes extranjeros a la Misión Jesuítica Guaraní San Ignacio Miní mantienen la proporción de 24% de 2004; su estadía promedio aumenta de 1 día en 2004 a 1.5 días en 2012; y su gasto promedio diario aumenta de US\$13 en 2004 a US\$23 en 2012.	La magnitud relativa de visitantes extranjeros a las Misiones Jesuíticas tiende a disminuir, representando en el promedio de los dos últimos años un 20% del total. No existen registros de estadía, ni de gasto turístico.	<i>Objetivo no alcanzado.</i>
La cantidad combinada de plazas ocupadas en los establecimientos hoteleros/para-hoteleros en Villa La Angostura, Bariloche y San Martín de los Andes pasa de 3.07 millones en 2004 a 3.5 millones en 2012.	La cantidad de plazas ocupadas en 2011 ascendió a 2.850.991, por debajo de las expectativas, habiendo sido afectado ese número por el fenómeno volcánico. En 2010 la cifra había alcanzado a 3.303.080.	<i>Cumplimiento parcial por factores exógenos</i>

Indicadores de resultado / propósito:

El detalle de los indicadores planteados conforme a la Formulación es el siguiente:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
PROpósito			
Apoyar al desarrollo y consolidación del turismo en el Corredor de los Lagos y en el Corredor Iguazú-Misiones.	<p><i>Resultados</i></p> <p>El total de visitantes a Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel llega a 1.04 millones en 2006; 1.07 millones en 2007; 1.09 millones en 2008; 1.12 millones en 2009; y 1.15 millones en 2010. Línea de base: 990,250 visitantes en 2004.</p> <p>El total de ingresos propios de APN generados por los PN Lanín, Nahuel Huapi-Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces es US\$2.08 millones en 2005; US\$2.13 millones en 2006; US\$2.18 millones en 2007; US\$2.23 millones en 2008; US\$2.28 millones en 2009; y US\$2.34 millones en 2010. Línea base: US\$1.13 millones en 2004.</p> <p>En el área de las Misiones Jesuíticas Guaraníes, el total de visitantes a San Ignacio Miní llega a 247,000 en 2006; 273,000 en 2007; 301,000 en 2008; 333,000 en 2009; y 368,400 en 2010. Línea de base: 202,831 visitantes en 2004.</p> <p>La tarifa promedio de entrada a las Misiones Jesuíticas aumenta de un promedio de US\$3 en 2004 a US\$5.30 al final del Programa</p> <p>Los ingresos totales provenientes de recaudación de uso (pasajeros), servicios especiales y concesiones del Viejo Expreso Patagónico llegan a US\$451,000 en 2006; US\$527,000 en 2007; US\$824,000 en 2008; US\$959,000 en 2009; y US\$991,600 en 2010. Línea de base: US\$224,160 en 2004.</p>	<p>Encuestas anuales de los organismos municipales de turismo.</p> <p>Información financiera auditada anual de la APN.</p> <p>Registro anual de visitantes a San Ignacio de Miní.</p> <p>Decreto del Gobierno Provincial de Misiones</p> <p>Información financiera auditada de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Chubut.</p>	<p>Las condiciones macroeconómicas del país se mantienen favorables al turismo.</p> <p>No se presentan eventos que afecten negativamente al sector a nivel regional e internacional.</p>

Fuente: Contrato Préstamo Apéndice Anexo único AR-L1004.

El Marco Lógico no preveía un número de visitantes para el año 2011 ya que en su cronograma original se planificaba su finalización durante el año 2010, aunque diversos factores generaron demoras en su ejecución.

Revisión conforme a medios de verificación:

Marco Lógico - Resultados		
Indicador de referencia	Datos observados	Conclusión
El total de visitantes a Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel llega a 1.04 millones en 2006; 1.07 millones en 2007; 1.09 millones en 2008; 1.12 millones en 2009; y 1.15 millones en 2010. Línea de base: 990,250 visitantes en 2004.	El total de visitantes en el año 2011 alcanzó a 523.736 , debido al fuerte impacto del evento volcánico. El total de visitantes en el año 2010 había alcanzado a 986.795.	<i>Objetivo no alcanzado por factores exógenos</i>
El total de ingresos propios de APN generados por los PN Lanín, Nahuel Huapi-Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces es US\$2.08 millones en 2005; US\$2.13 millones en 2006; US\$2.18 millones en 2007; US\$2.23 millones en 2008; US\$2.28 millones en 2009; y US\$2.34 millones en 2010. Línea base: US\$1.13 millones en 2004.	El total de ingresos propios de APN generados por los PN Lanín, Nahuel Huapi-Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces es US\$ 2, 1 millones en 2011 (88% del objetivo establecido).	<i>Cumplido.</i>
En el área de las Misiones Jesuíticas Guaraníes, el total de visitantes a San Ignacio Miní llega a 247,000 en 2006; 273,000 en 2007; 301,000 en 2008; 333,000 en 2009; y 368,400 en 2010. Línea de base: 202,831 visitantes en 2004.	El total de visitantes en el año 2011 alcanzó 270.951(73% del objetivo).	<i>Cumplimiento parcial</i>
La tarifa promedio de entrada a las Misiones Jesuíticas aumenta de un promedio de US\$3 en 2004 a US\$5.30 al final del Programa	La tarifa promedio en 2011 fue de USD 5.45 por visitante.	<i>Cumplido.</i>
Los ingresos totales provenientes de recaudación de uso (pasajeros), servicios especiales y concesiones del Viejo Expreso Patagónico llegan a US\$451,000 en 2006; US\$527,000 en 2007; US\$824,000 en 2008; US\$959,000 en 2009; y US\$991,600 en 2010. Línea de base: US\$224,160 en 2004.	Los ingresos estimados del año 2012 ascienden a USD 525.431 (53% del monto objetivo)	<i>Objetivo no alcanzado</i>

B. Sostenibilidad de las acciones.

Cumplida la ejecución de las obras, las mismas son transferidas a los beneficiarios. Estos son en general distintos tipos de instituciones conforme a la naturaleza de la intervención, incluyendo Municipios (tal el caso de San Martín de los Andes), instituciones provinciales (Dirección Provincial de Vialidad de río Negro, la Provincia de Misiones como administradora de la Misiones Jesuíticas o la Provincia de Chubut como titular de la Concesión del Viejo expreso Patagónico) o la APN en el caso de las obras efectuadas en los parques nacionales intervenidos.

Como pauta general, este aspecto no parece haber sido un factor crítico en las intervenciones observadas, a partir de que la provisión de los recursos financieros no representa una erogación significativa para los beneficiarios. Complementariamente tanto los reportes que administra la

UEPI como las percepciones en las visitas efectuadas (Misiones Jesuíticas, Viejo Expreso Patagónico, Villa La Angostura, San Martín de los Andes) contribuyen a concluir que el mantenimiento efectivo de las intervenciones efectuadas (en general de reciente finalización) es satisfactorio.

VII. Lecciones aprendidas y recomendaciones.

Comentarios. Como resultado de la revisión de los documentos pertinentes y las conversaciones mantenidas tanto con los representantes de los organismos beneficiarios como con los funcionarios de la Unidad Ejecutora pueden efectuarse los siguientes comentarios:

Revisión de la información utilizada en la fase de diseño. La lectura y revisión de los documentos de la etapa de formulación revelan que la definición precisa y detallada de la lógica de las intervenciones conlleva a un mejor entendimiento previo de su racionalidad económica. Por ende, ello facilita en la práctica la revisión posterior de los resultados e impactos alcanzados. En algunas de las intervenciones han sido establecidos claros nexos vinculando las visitaciones con los atractivos intervenidos, posibilitando efectuar una revisión precisa desde la perspectiva de un análisis de causalidad (en las Misiones Jesuíticas o el Viejo Expreso Patagónico). Cuando las intervenciones son referidas de manera más general, resulta complejo establecer condiciones de atribución de los impactos detectados.

Generación de indicadores y orientación a resultados. La gestión desarrollada durante del proceso de relevamiento para elaborar el presente trabajo mostró dos facetas contrapuestas: (i) por un lado se verificó el compromiso de los distintos actores (tanto en las áreas intervenidas como en la UEPI) para contribuir en el aporte de la información necesaria para la ejecución del presente trabajo; (ii) al mismo tiempo quedaba evidencia de la falta de un proceso sistemático que genere información de calidad para el seguimiento de los resultados e impactos. Como es lógico, una referencia importante es la existencia de instituciones permanentes que tienen como una de sus funciones y requerimientos precisamente el contar con información detallada. En este aspecto, cabe reconocer que MINTUR trabaja de modo articulado con estructuras del INDEC brindando datos de carácter turístico que cubren una parte significativa de los aspectos de interés. Sin embargo, la orientación perseguida no permite enfrentar la totalidad de los aspectos que la evaluación del Programa requieren. Complementariamente, basado en las entrevistas, conversaciones y consultas con beneficiarios, se percibe que la orientación a resultados no constituye uno de los ejes prioritarios entre los distintos actores participantes. El grado de utilidad de la evaluación económica ex post podría ser optimizada en la medida que los procesos de generación de información a estos fines sean mejorados.

Insuficiente información de la Línea de base. Es aceptado que la calidad en la formulación de las líneas de base constituye una herramienta clave para verificar luego la eficacia de la intervención aplicada. Más allá de la presencia de la información mínima que permite constatar variaciones, la amplitud de los datos disponibles constituye un aporte cualitativo. En el caso particular bajo estudio, no se encuentra referencia a los criterios que se utilizaron para determinar los porcentajes de cambio o mejora esperada como resultado de las acciones del Programa, ni se presentan series temporales anteriores completas y detalladas, que permitirían verificar hasta qué punto los niveles iniciales representan situaciones de carácter excepcional o efectivamente el resultado de una tendencia a largo plazo.

Maduración de la intervención y factibilidad de identificación de impactos tempranos. Dado que la ejecución efectiva del Programa fue efectuada con rezago con respecto a los cronogramas originales, la presente evaluación es cercana a la finalización de las principales acciones realizadas. Ante esta situación, en los casos que los impactos económicos no poseen una

correlación directa con las acciones ejecutadas así como un rápido impacto, se dificulta el proceso de identificación.

Carencia de un análisis de riesgo. Es conocido y aplicado por el BID las ventajas de aplicar un análisis de los principales riesgos que afectan la intervención, estableciendo en consecuencia estrategias y medidas de mitigación y control del mismo. No existió en oportunidad de la formulación del préstamo la definición de una matriz de Riesgo, condición que efectivamente refleja la nueva operación aprobada para apoyar el desarrollo turístico en Argentina⁶⁰.

Instrumentos de Evaluación.

1. La Matriz de Contabilidad Social.

Concepto. Para la evaluación económica de los Programas en Turismo el BID ha desarrollado Guías Técnicas (No. IDB-TN-229) que basan su esquema de trabajo en la utilización de modelos de simulación. Aplicando dicha metodología se busca captar las vinculaciones principales entre el sector turístico y los demás sectores económicos de las regiones y el país, con objeto de comprender de manera integral los impactos generados por las intervenciones.

Con eje en el gasto turístico, el uso de una Matriz de Contabilidad Social (MCS)⁶¹ permite orientar el análisis a esas vinculaciones económicas que transmiten los impactos directos de ese consumo característico (en hoteles, restaurantes, agencias de viajes, prestadores de servicios turísticos en general) expandiéndolos hacia afuera de las actividades características de la industria (manufactura, comunicaciones, transporte en general, agro, sector público), dentro del área de intervención (los Corredores definidos) y sobrepasando la misma (el resto del país). Se persigue con la utilización de este instrumento el objetivo de verificar ex post los impactos que las acciones del Programa tengan en la economía de las regiones intervenidas. Para que ello funcione apropiadamente, es prioritario identificar durante la fase de diseño los soportes (datos y fuentes de información) que permitirán luego controlar las hipótesis definidas como fundamento y lógica económica de la intervención.

Esquema y Tiempos. La confección de la MCS demanda una Primera Ronda de encuestas (a ser efectuadas durante el primer año antes de que los efectos del Programa se manifiesten sobre los beneficiarios), donde los datos obtenidos combinados con las estadísticas macroeconómicas de fuentes validadas (Dirección de Estadísticas de las Provincias; Ministerio de Turismo, INDEC) serán utilizados para construir el modelo en su línea de bases. Este tendrá en cuenta el nivel y los patrones de gastos turísticos dentro de las Regiones, la estructura de consumos intermedios y valor agregado de las empresas características y no características del turismo, las vinculaciones entre estas últimas, así como el ingreso de los hogares en las distintas Regiones intervenidas y el resto del país.

La información recogida durante la Segunda Ronda de encuestas, realizada después de la implementación del Programa, será usada para actualizar y verificar el modelo y llevar a cabo la evaluación ex post de los impactos. El modelo permitirá controlar y desagregar otras influencias para analizar los impactos del Programa, por vía del Gasto Turístico, en el ingreso, empleo y otros aspectos de interés. Los tiempos para levantar las encuestas de seguimiento (es decir, la Segunda Ronda de encuestas) requeridas para la evaluación planteada no son a priori definitivos, pero se estima conveniente que se realicen aproximadamente cinco años después de implementar las

⁶⁰ Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos (BID 2606/OC-AR).

⁶¹ La MCS es una representación de una economía y las relaciones entre los distintos sectores de la misma. En forma de matriz captura todas transacciones reales entre sectores dentro de un periodo de tiempo determinado, asignando ingresos y egresos a cada actividad, producto y factor de producción. Algunas de las variables necesarias para estructurar la Matriz bajo estudio son las siguientes: i) el modelo de insumo eructo que refleja las cuentas de actividades/bienes, ii) el detalle de los factores de producción (la mano de obra asalariada, independiente y el capital), iii) información socio-económica sobre gasto e ingreso de los hogares, iv) estructura de ingresos y egresos de los Gobiernos Provinciales, y v) las transferencias de bienes y servicios entre las distintas regiones.

primeras acciones de la intervención, coincidiendo con la fecha de finalización esperada para el Programa. Esto daría tiempo para que los efectos se desplieguen sobre las economías. El Anexo 3 presenta un detalle conceptual más amplio de la herramienta.

2. Metodología de Valoración Contingente - Encuestas de disposición a pagar.

Concepto. Los servicios recreativos turísticos que ofrecen los ecosistemas, y que son parte de lo que se conoce como bienes ambientales, tienen como características fundamentales la no exclusión en el consumo y la falta de definición de los derechos de propiedad, lo que provoca que no exista, para ellos, un mercado en el cual se determine el precio y las cantidades demandadas y ofrecidas. Debido a lo anterior la oferta es en general insuficiente, o bien los gastos en su mantenimiento están por debajo de los óptimos⁶².

En el marco de la economía del bienestar existen varias formas de aproximar el valor de un bien o servicio ambiental. Por un lado, se encuentran las metodologías indirectas, que tratan de aproximar el valor del bien por medio de mercados relacionados de los que puede obtenerse el precio de los bienes. Entre estas metodologías se encuentran la de costos de viaje, precios hedónicos y costos evitados.

Por otro lado, están las metodologías de valoración directas, las cuales simulan un escenario hipotético y solicitan una respuesta frente a un cambio, en este grupo se encuentra la valoración contingente. Se trata de un método utilizado ampliamente para bienes y servicios que no se transan en el mercado, que pertenece a la familia o conjunto de los llamados de preferencias reveladas. Esta metodología utiliza encuestas para deducir preferencias de las personas por dichos bienes, estableciendo su disposición a pagar por una determinada mejora del recurso ambiental, lo cual permite obtener estimaciones confiables de cambios del nivel de bienestar. El supuesto fundamental del método es que los individuos muestran el mismo comportamiento en un mercado hipotético (o contingente) frente a un mercado real.

La parte técnica se realiza a través de encuestas especialmente diseñadas, donde el entrevistador representa el papel de vendedor de un bien (ambiental) en un mercado hipotético o real y el entrevistado juega el papel de comprador.

Uso de Encuestas de Disposición a Pagar. Esta herramienta permite estudiar la disposición a pagar de los beneficiarios por disfrutar el bien y obtener a partir de ello una evaluación de las intervenciones previstas o ejecutadas. La metodología para obtener información por medio de encuestas puede responder a diversos formatos: entrevistas personales, entrevistas telefónicas o encuestas por correo. En todas estas formas de abordar al entrevistado se realiza la pregunta sobre su disponibilidad a pagar bajo diferentes modos (abierto, subasta, múltiple, binario, e iterativo). Si bien es cierto la técnica de valoración contingente es usada mayormente para cuantificar monetariamente los cambios en el bienestar de intervenciones que no se han hecho (evaluación *ex ante*), es aplicable a la evaluación de iniciativas de modo *ex post*.

En el caso de las intervenciones bajo estudio, el desarrollo de acciones turísticas con eje en el disfrute de los recursos naturales como es el caso de los Parques Nacionales en Argentina, hacen recomendable un análisis que contemple la valoración de este recurso y la posibilidad de articular a partir de ello un flujo económico que se destine a conservar, proteger y mantener los atractivos naturales de las APs en cuestión.

⁶² La teoría (Azqueta, 1994,) realiza una distinción conceptual de tres tipos de bienes: a) **Externalidades:** cuando la actividad de una persona (o empresa) repercute sobre el bienestar de otra (o sobre su función de producción), sin que se pueda cobrar un precio por ello, en uno u otro sentido; b) **Bienes públicos:** caracterizados por: (i) No exclusión: si se ofrece a una persona, se ofrece a todas (El costo marginal de ofrecerlo a una persona adicional es cero) ; (ii) No rivalidad en el consumo: el hecho de consumir el bien no reduce su disponibilidad y c) **Recursos comunes:** caracterizados por la libertad de acceso, su uso o disfrute no tiene ningún coste, pero en muchos casos si existe rivalidad en el consumo.

Acrónimos

AP	Área Protegida
APN	Administración de Parques Nacionales
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
EOH	Encuesta de Ocupación Hotelera
ETI	Encuesta a Turistas Internacionales
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MINTUR	Ministerio de Turismo de la Nación Argentina
PN	Parque Nacional
UEPI	Unidad Ejecutora de Préstamos Internacionales de MINTUR

Anexo 1. Modalidad de Operación / Responsabilidad de los Sub -Ejecutores.

Estructura de Funcionamiento. Se definió que el Organismo Ejecutor fuera el Ministerio de Turismo de la Nación, mientras que la Administración de Parques Nacionales (APN), la Secretaría de Obras Públicas y la Dirección Nacional de Vialidad (DNV), estos dos últimos dependientes del Ministerio de Planificación Federal e Infraestructura, han actuado como Organismos Sub-ejecutores.

Responsabilidad de los Ejecutores. MINTUR fue designado responsable de la coordinación, administración general, manejo financiero-contable, seguimiento y evaluación del Programa, así como de la contratación de los servicios de consultoría tanto para apoyar la estructuración y promoción de los corredores turísticos como para fortalecer la administración turística nacional. Entre sus responsabilidades se incluyen:

- (i) asegurar que los Sub-ejecutores cuentan con los recursos de contrapartida necesarios, de acuerdo con el cronograma de ejecución y el pari-passu establecido;
- (ii) mantener registros contables consolidados que permitan identificar las fuentes y usos de los recursos del Programa por componente y sub-ejecutor;
- (iii) preparar y presentar al BID las solicitudes de desembolso con la correspondiente justificación de gastos elegibles presentada por los Sub-ejecutores y los estados financieros consolidados auditados del Programa;
- (iv) transferir los recursos a los Sub-ejecutores, de acuerdo a la documentación de desembolsos correspondiente;
- (v) preparar los procesos de concursos públicos y licitaciones, y realizar las contrataciones, pagos pertinentes y supervisión técnica de los contratos de las actividades bajo su responsabilidad;
- (vi) verificar la consistencia de la documentación técnica de soporte de las inversiones con el objetivo del Programa y la calidad de los procesos de licitación antes de enviarla al Banco para su no-objeción;
- (vii) realizar inspecciones periódicas de las obras durante su ejecución y el posterior monitoreo de las tareas de operación y mantenimiento de las mismas;
- (viii) preparar, presentar al BID y poner a disposición del público los informes consolidados de seguimiento e informes de evaluación requeridos; y
- (ix) velar por el cumplimiento de las Cláusulas Contractuales establecidas en el Contrato de Préstamo y de los convenios que deberán ser establecidos con los Sub-ejecutores y con las Provincias y municipios beneficiarios. MINTUR contará con un sistema consolidado de contabilidad integral que permitirá una administración financiera adecuada del Programa y la presentación oportuna de informes.

Por su parte, fue definido que los subejecutores contrataran los estudios y diseños finales, la ejecución de las obras y la supervisión técnica de aquellas bajo su responsabilidad, velando a lo largo de todo el ciclo de proyectos por el cumplimiento de la legislación ambiental. La asignación de las contrataciones a los Organismos Sub-ejecutores dependen de su área de responsabilidad asignada, tal como se expone a continuación:

- Las intervenciones en los Parques Nacionales bajo responsabilidad de APN;
- Las actividades referentes a mejoras de acceso y señalización turística fuera de PN se asignan a la responsabilidad de la DNV; y
- Las actividades referentes a atractivos y centros turísticos locales, centros de información y atención a visitantes corresponden en términos de responsabilidad a la Secretaría de Obras Públicas.

Cuadro 1: Áreas de responsabilidad de los sub-ejecutores.

Área de responsabilidad			Secretaría de Obras Públicas
Parques Nacionales (PN)			
Mejoras de acceso y señalización turística fuera de PN			
Atractivos y centros turísticos locales, centros de información y atención a visitantes			√

Fuente: *Manual Operativo*.

Responsabilidad de los Beneficiarios. Por su parte, las responsabilidades de los Gobiernos Provinciales y municipios participantes del Programa incluyen:

- A. En forma previa, demostrar capacidad financiera para asumir los costos anuales de operación y mantenimiento (O&M) de las obras bajo su jurisdicción, mediante proyecciones de ahorro corriente basadas en sus tres últimas ejecuciones presupuestarias auditadas; acredecir ser titular del derecho de dominio de las tierras donde se ejecutarán las obras y entregarlas libres de ocupantes; colaborar en la gestión de las autorizaciones, permisos, visados, servidumbres, trámites internos que los proyectos requieran; visar los estudios y diseños finales de las obras bajo su jurisdicción; permitir el acceso libre y sin restricciones a las zonas de construcción de las obras, a MINTUR, Subejecutores, contratistas, auditores externos y al Banco, durante la ejecución del Programa.
- B. A posteriori y hasta los cinco años siguientes al último desembolso del préstamo; operar y mantener adecuadamente los proyectos, conforme a normas técnicas generalmente aceptadas, e informar anualmente sobre el estado de dicha labor. En adición, aquellos municipios que no cuentan con un plan de ordenamiento urbano actualizado que permita minimizar potenciales impacto ambientales negativos del turismo, deben presentar evidencia que han iniciado los trabajos correspondientes. La falta de mantenimiento adecuado, abandono o desvío del destino turístico de alguna de las obras por parte de los Provincias o municipios otorga a MINTUR el derecho a demandar judicialmente el reembolso del costo total de inversión de las obras efectuadas.

Anexo 2. Detalle de Obras Conforme al Documento de Préstamo.

Cartera inicial de proyectos. En forma previa a la aprobación del Préstamo (es decir durante la etapa de diseño y negociación entre el Gobierno Argentino y el BID), MINTUR conjuntamente con APN, los gobiernos provinciales y los municipios pertinentes elaboraron estudios de factibilidad y diseños finales para un conjunto de 17 obras de infraestructura por un valor total de US\$7.6 millones. El planteo se orientaba a anticipar los trabajos para facilitar la licitación de dichas obras dentro de los primeros 18 meses de ejecución, una vez aprobada la operación.

Dicha lista de obras se incluye en la tabla siguiente:

Cuadro: Obras previstas en la etapa de preparación del Programa (millones de US\$)

Nombre del Proyecto	Costo (US\$ miles)
Rehabilitación Viejo Expreso Patagónico, Chubut	1,883.5
Parque Costanera del Lago Lacar, San Martín de los Andes, Neuquén	841.9
Pavimento de acceso al Cerro Catedral, San Carlos de Bariloche, Neuquén	811.8
Puesta en Valor Misión Nuestra Señora de Loreto, Loreto, Misiones	637.4
Puesta en Valor Misión San Ignacio Mini, San Ignacio, Misiones	615.2
Puesta en Valor Misión Santa Ana, Santa Ana, Misiones	537.7
Subcentral de incendios Zona Norte y Bahía Rosales, PN Los Alerces	369.5
Mejoramiento de acceso e infraestructura Saltos Nan & Fall, Chubut	331.8
Centro cultural artesanal Mapuche, Junín de los Andes, Neuquén	313.4
Sanitarios públicos Pucará y Hua Hum, PN Lanín	270.1
Puesta en Valor Misión Santa María La Mayor, Santa María, Misiones	211.2
Corredor ciclovía Istmo Quetrihué-Playa Municipal Lago Correntoso, Villa La Angostura, Neuquén	171.9
Muelles Lago Lacar Pucará y Hua Hum, PN Lanín	137.3
Mejoramiento de acceso y portal al Corredor, Piedra del Águila, Neuquén	130.4
Centro de visitantes y portal de acceso, Villa Pehuenia, Neuquén	128.9
Senderos, PN Los Arrayanes	128.2
Sanitarios públicos, PN Los Arrayanes	111.5
TOTAL	7,631.7

Fuente: Documento BID Propuesta de Préstamo de 05-07-2005.

Anexo 3. Enfoque económico basado en una MCS

Aspectos económicos de la actividad. La esencia del turismo es el hecho de que las personas se desplazan, con carácter temporal, fuera de los lugares habituales de residencia o trabajo y con unas motivaciones que no son las habituales. Aunque la definición subraya los motivos de ocio, que suelen asimilarse vulgarmente con el concepto de turismo, comprende un ámbito mucho más amplio (por ejemplo el desplazamiento fuera del entorno habitual por motivo de negocios y por otras causas diversas). Por tanto, se destacan los elementos que caracterizan a los visitantes y al turismo: (a) el desplazamiento fuera del entorno habitual; (b) la duración del desplazamiento; y (c) los motivos.

El gasto que realizan directamente los viajeros es evidentemente el componente básico del consumo turístico, pero la demanda que genera la actividad incluye también aquellos gastos que repercuten en el visitante sin que éste realice ningún desembolso monetario. Ello comprende los realizados por las administraciones públicas en instalaciones y actividades culturales y recreativas, de orientación a los visitantes, que aunque no tengan un costo explícito para los mismos les benefician y constituyen un elemento imprescindible para el desarrollo de la actividad.

Aunque el gasto de los turistas suele concentrarse en bienes y servicios como los de alojamiento, transporte, alimentación, entretenimiento y compras, en la práctica puede materializarse en casi cualquier tipo de bien o servicio disponible. Complementariamente, debe decirse que las industrias que concentran la mayor parte de la oferta de productos para los turistas, atienden también otras motivaciones y usos distintos, como por ejemplo un restaurante que sirve a las personas que residen o trabajan cerca de él, sin que ello tenga que ver con la actividad turística. Por tanto, una dificultad básica es que, ni desde la perspectiva de los productos, ni desde la perspectiva de las unidades de producción o actividades productivas, puede establecerse de manera unívoca una delimitación de la dimensión económica del turismo, lo que implica que no pueda ser estudiado a partir de instrumentos convencionales.

En este contexto y con la finalidad de generar mejores herramientas de análisis, conviene distinguir entre dos tipos de bienes y servicios relacionados a la prestación: (i) los característicos y (ii) los conexos. La primera categoría comprende los productos que son típicos del campo en estudio, centrándose el interés en la forma en que se entregan, las clases de operadores que intervienen y los tipos de mano de obra y capital fijo que se utilizan. Por ejemplo, para el turismo, son productos característicos los servicios de alojamiento, transporte de pasajeros y esparcimiento. La segunda categoría, dada por los bienes y servicios conexos, incluye productos cuyas utilizaciones interesan porque enlazan claramente en el concepto de gasto en un campo dado, sin llegar a ser exclusivos de ese campo, bien por su naturaleza, o bien por estar clasificados en categorías más amplias de productos.

Una lista de productos característicos del turismo incluye:

1. Servicios de alojamiento.

 1.1 Hoteles y otros servicios de alojamiento.

 1.2 Servicios de segundas viviendas por cuenta propia o de forma gratuita.

2. Servicios de provisión de alimentación y bebida.

3. Servicios de transporte de pasajeros.

 3.1 Servicios de transporte interurbano por ferrocarril.

 3.2 Servicios de transporte por carretera.

 3.3 Servicios de transporte marítimo.

 3.4 Servicios de transporte aéreo.

 3.5 Servicios anexos al transporte de pasajeros.

 3.6 Alquiler de bienes de equipo para el transporte de pasajeros..

 3.7 Servicios de mantenimiento y reparación de bienes de equipo para el transporte de pasajeros.

4. Servicios de las agencias de viajes, operadores turísticos y guías turísticos.

4.1 Servicios de agencias de viajes.

4.2 Servicios de operadores turísticos.

4.3 Servicios de información turística y de guías turísticos.

5. Servicios culturales.

5.1 Desarrollo artístico.

5.2 Museos y otros servicios culturales.

6. Servicios recreativos y otros servicios de entretenimiento.

6.1 Deportes y servicios deportivos recreativos.

6.2 Otros servicios para la diversión y el recreo.

7. Servicios turísticos diversos.

7.1 Servicios financieros y de seguros.

7.2 Otros servicios de alquiler de bienes.

7.3 Otros servicios turísticos.

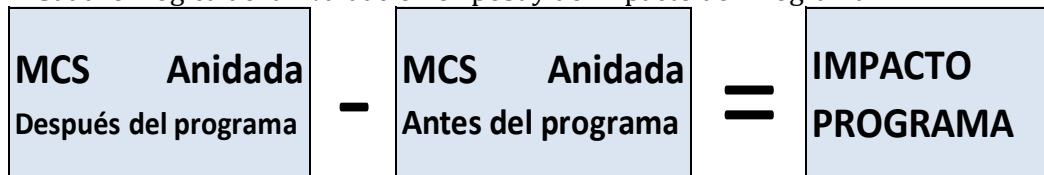
En los restantes sectores conectados, es preciso identificar los lazos con el segmento turístico, de modo directo o indirecto, a los efectos de observar de qué forma y con qué intensidad se transmiten los flujos que genera la actividad.

Utilización de un modelo económico. Con eje en el gasto turístico, el uso de una Matriz de Contabilidad Social (MCS) permite orientar y sistematizar el análisis de las vinculaciones económicas que transmiten los impactos de ese consumo característico (en hoteles, restaurantes, agencias de viajes, prestadores de servicios turísticos en general) aún fuera de las actividades características de la industria (manufactura, comunicaciones, transporte en general, agro, sector público), tanto dentro y como fuera de área de intervención (los Corredores definidos y el resto del País). Como eje de este planteo, una evaluación comprensiva de resultados e impactos económicos se apoya en la Matriz de Contabilidad Social (MCS) para captar estas vinculaciones, dado que los métodos convencionales de evaluación de impactos resultan de compleja aplicación. Se persigue con la utilización de este instrumento el objetivo de verificar ex post los impactos que las acciones del Programa tengan en la economía de las regiones intervenidas. Para que ello funcione apropiadamente, es prioritario identificar en la fase de diseño los soportes (datos y fuentes de información) que permitan controlar las hipótesis definidas como fundamento de intervención.

Como paso inicial, el análisis económico del turismo requiere entonces caracterizar los recursos utilizados por los visitantes en sus viajes y el consumo desagregado de bienes y servicios. A partir de ello, el estudio de las unidades económicas que les proveen constituye el nexo con el resto de los agentes productivos. En esta línea, el mayor esfuerzo radica en la recolección de los datos necesarios para construir la MCS con enfoque en las regiones intervenidas, que funcionará de modo integrado a la economía de la República Argentina (matrices anidadas). Este proceso conlleva a enfrentar restricciones en la disponibilidad de información, cuyas soluciones deberán ser planificadas y resueltas en materia de datos críticos, dado que la infraestructura existente para monitorear el turismo y sus impactos se encuentra menos desarrollada en Argentina que en otros países (en los cuales existe un sistema de Cuenta Satélite del Turismo en funcionamiento hace varios años).

Detalle de la herramienta. La MCS provee un retrato detallado en un punto en el tiempo de la estructura del gasto turístico y de cómo funciona la economía de las regiones objetivo, explicitando sus vasos comunicantes internos y sus vinculaciones con el resto de Argentina. De esta forma, el proceso de evaluación ex post requerirá comparar una MCS conformada sobre datos relevados antes de la implementación del Programa con otra MCS cuya fuente de información corresponda a un tiempo económico posterior a la intervención, de modo que puedan percibirse los cambios generados. Ello hará posible verificar la evolución de la economía en las regiones y sus inter-relaciones, antes y después de la intervención.

Cuadro. Lógica de la Evaluación ex post y de Impacto del Programa



Sintetizando, la metodología planteada para la evaluación tiene entonces tres fases: (a) Primero, se crea una MCS de línea base, enfocada en las regiones y anidada por medio de vinculaciones con el resto del país, (b) Segundo, se actualiza esa Matriz con información recogida después de la implementación del Programa y (c) Tercero, a partir de la comparación entre ambas MCS se pueden medir los impactos efectivos del Programa en la economía de las regiones y de la República Argentina.

Necesariamente la MCS actualizada al finalizar el Programa reflejará cambios resultantes de varios factores. Entre ellos y conforme a lo estimado podría observarse:

- (i) mayores ingresos por turismo (mezcla del número de visitantes, gasto medio y estadía promedio),
- (ii) cambios en la inversión y gasto público,
- (iii) nuevas relaciones estructurales en la economía de las regiones (peso relativo de los sectores, insumos de producción, patrones de gastos de los hogares, o composición del gasto de los turistas).

Estos cambios, si evolucionan conforme a los patrones esperados, deberían inducir a que esa expansión del turismo ocasione un aumento en los ingresos de las actividades relacionadas (vía compra de insumos intermedios), en los ingresos de los hogares (que perciben los salarios pagados), y en la recaudación fiscal, entre otros. Las erogaciones que esos receptores de ingresos adicionales efectúen, tanto dentro como dentro y fuera de la región, reflejarán una tendencia creciente fortaleciendo la secuencia del *efecto multiplicador*.

Siguiendo el método de actualización de la MCS recomendado por el BID⁶³, el objetivo es que los cambios de ingreso documentados a lo largo del período transcurrido entre las dos MCS (inicio y finalización del Programa, tentativamente 5 años) sean desglosados entre los que resulten de cambios en el turismo y de aquellos cuyas modificaciones responden a otras variables. Paralelamente, el enfoque en diferentes grupos de hogares y trabajadores permitirá evaluar los impactos socio-económicos de cambios en el turismo y la inversión en actividades turísticas. Asimismo, es razonable estimar que el Programa generará impactos que se extenderán en el tiempo más allá del lapso insumido en la ejecución de la intervención. Por ello, la evaluación podría ser reproducida un tiempo después para estudiar la persistencia de dichos efectos.

Método y Tiempos. El esquema propuesto para la conformación de la MCS demanda una Primera Ronda de encuestas (durante el primer año antes de que los efectos del Programa se manifiesten sobre los beneficiarios), donde los datos obtenidos combinados con las estadísticas macroeconómicas de fuentes validadas (Dirección de Estadísticas de las Provincias; Ministerio de Cultura y Turismo, INDEC) serán utilizados para construir el modelo en su línea de base, incluyendo las modificaciones al esquema propuesto que resulten pertinentes. Este tendrá en cuenta el nivel y los patrones de gastos turísticos dentro de las Regiones, la estructura de consumos intermedios y valor agregado de las empresas características y no características del turismo, las vinculaciones entre estas últimas, así como el ingreso de los hogares en las distintas Regiones intervenidas y el resto del país.

⁶³ Technical Guidelines for Evaluating the impacts of tourism using simulation models. J. Taylor. 2010.

La información recogida durante la Segunda Ronda de encuestas, realizada después de la implementación del Programa, será usada para actualizar y verificar el modelo y llevar a cabo la evaluación ex post de los impactos. Es conocido que los cambios en el turismo y la economía de las regiones podrían resultar de varios factores, no solamente de los cambios en el turismo y gasto turístico observados. Otras explicaciones pueden incluir cambios en la estructura de las actividades de producción y en la mezcla de actividades, en las fuentes de ingresos y patrones de gastos de los hogares, y en otros factores. Podrían ser relevantes choques exógenos a las economías locales así como al turismo. El modelo permitirá controlar y desagregar esas otras influencias para analizar los impactos del Programa, por vía del Gasto Turístico, en el ingreso, empleo y otros aspectos de interés.

Los tiempos para levantar las encuestas de seguimiento (es decir, la Segunda Ronda de encuestas) requeridas para la evaluación planteada no son a priori definitivos, pero se estima conveniente que se realicen aproximadamente cinco años después de implementar las primeras acciones de la intervención, coincidiendo con la fecha de finalización esperada para el Programa. Esto daría tiempo para que los efectos se desplieguen sobre la economía. Resumiendo, el estudio de línea base (Primera Ronda) debería completarse dentro de un año, y la evaluación ex post (Segunda Ronda), no antes de cinco años después del comienzo del Programa.

Por otra parte, es posible que la composición de empresas y hogares cambie (las acciones están orientadas a la creación de nuevos prestadores y a la expansión de los servicios complementarios), por ende, se recomienda considerar muestras aleatorias de empresas en el momento de levantar las encuestas de seguimiento. Un inventario de empresas nuevas (es decir, iniciadas después de la implementación del Programa) facilitaría el diseño y accionar para las acciones de seguimiento y la Segunda Ronda con las empresas. Estas encuestas harán posible comparar la actividad comercial e ingresos hogareños antes y después de la implementación del Programa, actualizar la matriz de insumo y producto y las inversiones de las empresas, los ingresos y patrones de gastos de los hogares, así como controlar los cambios en números de visitantes como sus gastos.

Indicadores. Los indicadores principales que serán monitoreados incluyen dos grupos: (a) de verificación anual, cuya fuente son las estadísticas específicas de turismo de carácter provincial y nacional, así como encuestas a turistas en sitios de acceso provincial, y (b) aquellos que serán verificados al final del Programa y que se respaldan en la MCS.

Los indicadores de verificación anual se concentran en los siguientes aspectos:

- Evolución del gasto turístico en las regiones, a partir de fórmulas que combinen:
 - Número de visitantes por mes y/o por año conforme a su origen: local, nacional y extranjero;
 - Estadías y gasto promedio de cada grupo de referencia;
- Inversiones en actividades turísticas;
- El empleo en empresas características de sector turístico.

Los indicadores a corroborar al final de Programa incluyen:

- Ingreso de los hogares en las regiones (clasificado en los diferentes grupos socio-económicos).
- Impacto en el PBG de las Provincias, en base a los efectos detectados en las actividades de empresas turísticas y no turísticas.
- Efecto en el empleo en empresas no turísticas dentro de las regiones.

Fuentes de Verificación- Datos secundarios. El análisis ex-post tiene como punta de partida la definición acabada de la línea de base que constituye el punto de partida de la fase de ejecución. Las actividades que se deben realizar para generar la información de base, mantenerla actualizada y llevar a cabo la evaluación ex post incluyen:

- Definir la Matriz Insumo – Producto de las regiones y de la República Argentina, con base en informaciones estadísticas provinciales y nacionales.
- Actualizar las series de gasto turístico, visitantes y estadías que se generan y acumulan durante la ejecución, con base en la información provista por la Dirección de Estadísticas y el Ministerio de Turismo de las provincias.
- Actualizar la estructura de ingresos y egresos de los hogares de las provincias y la RA, con base en informaciones estadísticas provinciales y nacionales.
- Actualizar datos de Ingresos y Gastos del Gobierno de las Provincias.
- En base a los elementos anteriores proceder a actualizar los datos que conforman una MCS anidada.

Encuestas. La construcción de las MCS para evaluar los impactos del Programa dentro y fuera de las Regiones requiere de los siguientes tres tipos de encuestas, realizadas en dos oportunidades: inmediatamente antes y después de la implementación del Programa:

a. *Encuestas a turistas.* Son fundamentales para completar los datos relacionados con la demanda de turistas internacionales y nacionales (las columnas de turismo) y con ello monitorear impactos del Programa dentro y fuera de las regiones. También se obtendrá información socio-demográfica sobre los entrevistados: su nivel de escolaridad, viajes previos, e ingresos (permite tendencias en el perfil y las características de los visitantes a lo largo del tiempo). Acciones previas: El enfoque demanda verificar que los procesos de relevamiento existente respondan a los objetivos perseguidos. En esta materia, la documentación a revisar incluye la siguiente temática relevada: (a) los gastos de los visitantes, según su origen (nacional u extranjero), (b) la distribución del mismo gasto en conceptos, (c) la caracterización socio-económica de los entrevistados (tendencias en el perfil).

Estas encuestas existentes son efectuadas vía relevamientos coordinados por INDEC/MINTUR, estimándose que contienen suficiente información para la verificación de la situación en las Ciudades más relevantes. A los efectos revisar el comportamiento de las variables fuera de las mismas, en los restantes destinos priorizados, será conveniente efectuar relevamientos complementarios.

b. *Encuestas a empresas.* Son vitales para poder completar una estimación aproximada de la matriz de insumos y productos de actividades dentro de las regiones intervenidas, así como el valor agregado que se canaliza a los hogares dentro y fuera de cada región y las inversiones turísticas, entre otros factores. Los prestadores constituyen el eslabón o nexo entre el gasto turístico y sus efectos multiplicadores. Si bien el énfasis de estas encuestas sería con mayor énfasis en las actividades turísticas, también debe incluirse una muestra aleatoria de empresas que no sean de actividades características del turismo.

Acciones previas. El enfoque debe apoyar el trabajo en antecedentes existentes. En esta materia, la documentación revisada incluye la siguiente temática relevada, como percepción general:

-*En operadores del sector turístico,* existe información de caracterización sectorial por rubros relativa a su tipicidad jurídica, personal empleado, vinculaciones asociativas y algunos aspectos de su perfil empresarial. No existe información que fundamente la estructura económica de las mismas en términos de estructura de costos o uso de insumos intermedios.

-*En empresas no turísticas* la información identificada es escasa, aunque podría completarse un relevamiento por medio de las Cámaras sectoriales.

En ambos casos la información disponible con mayor riqueza se corresponde con firmas de mayor envergadura y en sitios de mayor magnitud económica y social

c. *Encuestas a hogares.* Se corresponden con algunos aspectos relativos a la MCS relacionadas con la demanda dentro y fuera de las regiones, así como los gastos del turismo nacional.

Acciones previas: Se encuentra en proceso una encuesta de Ingreso y Gasto en los hogares por medio de un operativo comenzado en marzo del presente año por el INDEC a nivel nacional

(utilizando los servicios provinciales de apoyo), de la que se podrán obtener algunos datos preliminares a mediados del año próximo. Todo mecanismo futuro debe explorar la posibilidad de coordinar con la información recogida en la Encuesta Permanente de Hogares (EPH)⁶⁴ para recoger sistemáticamente los datos dentro de los centros más importantes, intentando la incorporación a aquella encuesta de un módulo sobre el turismo nacional, incluyendo sus destinos y gastos por rubro. Con relación a los relevamientos necesarios fuera de las ciudades más importantes cabe evaluar la información que puede brindar la EAHU⁶⁵, de carácter anual, que cubre la totalidad de las Provincias pero no se enfoca en las variables de interés de la intervención, por lo que su representatividad estadística no sería completa. En determinados sitios de interés relevante podrá planearse la ejecución de encuestas complementarias (siempre al inicio y fin del Programa).

⁶⁴ Encuesta Permanente de Hogares. Dos modificaciones al relevamiento de la EPH serían convenientes a los fines de la asignación de los flujos de recursos: la desagregación de las fuentes de ingreso según su sector (actividad relacionada con el turismo o no), y la inclusión de gastos efectuados dentro y fuera de la Provincia de Salta.

⁶⁵ Encuesta Anual de Hogares Urbanos.

MATRIZ DE RESULTADOS

Marco Lógico- Indicadores de Fin y de Resultado (formulación de acuerdo a Contrato de Préstamo).

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Incrementar sostenidamente la generación de divisas proveniente de la actividad turística tanto en el Corredor de los Lagos con en el Corredor Iguazú-Misiones.	<p><i>Impactos</i></p> <p>En el Corredor de los Lagos, la proporción de turistas extranjeros a Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel aumenta de 207,950 (21% del total) en 2004 a 362,500 (30% del total) en 2012; su estadía promedio en la zona aumenta de 5.4 días en 2004 a 6.5 días en 2012; y su gasto promedio diario se mantiene en USD66.</p> <p>Los visitantes extranjeros a la Misión Jesuítica Guaraní San Ignacio Miní mantienen la proporción de 24% de 2004; su estadía promedio en la zona aumenta de 1 día en 2004 a 1.5 días en 2012; y su gasto promedio diario aumenta de USD13 en 2004 a USD23 en 2012.</p> <p>La cantidad combinada de plazas ocupadas en los establecimientos hoteleros y para-hoteleros en Villa La Angostura, San Carlos de Bariloche y San Martín de los Andes pasa de 3.07 millones en 2004 a 3.5 millones en 2012.</p>	<p>Encuestas anuales de los organismos municipales de turismo.</p> <p>Encuestas anuales de MINTUR.</p> <p>Encuesta de la cuenta satélite de turismo del INDEC</p>	<p>Las condiciones macroeconómicas del país se mantienen favorables al turismo.</p> <p>No se presentan eventos que afecten negativamente al sector a nivel regional e internacional.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
PROpósito			
Apoyar al desarrollo y consolidación del turismo en el Corredor de los Lagos y en el Corredor Iguazú-Misiones.	<p>Resultados</p> <p>El total de visitantes a Bariloche, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Esquel llega a 1.04 millones en 2006; 1.07 millones en 2007; 1.09 millones en 2008; 1.12 millones en 2009; y 1.15 millones en 2010. Línea de base: 990,250 visitantes en 2004.</p> <p>El total de ingresos propios de APN generados por los PN Lanín, Nahuel Huapi-Los Arrayanes, Lago Puelo y Los Alerces es USD2.08 millones en 2005; USD2.13 millones en 2006; USD2.18 millones en 2007; USD2.23 millones en 2008; USD2.28 millones en 2009; y USD2.34 millones en 2010. Línea base: USD1.13 millones en 2004.</p> <p>En el área de las Misiones Jesuíticas Guaraníes, el total de visitantes a San Ignacio Miní llega a 247,000 en 2006; 273,000 en 2007; 301,000 en 2008; 333,000 en 2009; y 368,400 en 2010. Línea de base: 202,831 visitantes en 2004.</p> <p>La tarifa promedio de entrada a las Misiones Jesuíticas aumenta de un promedio de USD3 en 2004 a USD5.30 al final del Programa</p> <p>Los ingresos totales provenientes de recaudación de uso (pasajeros), servicios especiales y concesiones del Viejo Expreso Patagónico llegan a USD451,000 en 2006; USD527,000 en 2007; USD824,000 en 2008; USD959,000 en 2009; y USD991,600 en 2010. Línea de base: USD224,160 en 2004.</p> <p>Calidad ambiental de los Parques Nacionales del Corredor de los Lagos en términos de biodiversidad, cobertura natural, procesos erosivos, incendios y calidad de aguas se mantiene o mejora respecto a la línea de base establecida por el sistema de monitoreo ambiental de la APN, a lo largo del Programa.</p>	<p>Encuestas anuales de los organismos municipales de turismo.</p> <p>Información financiera auditada anual de la APN.</p> <p>Registro anual de visitantes a San Ignacio de Miní.</p> <p>Decreto del Gobierno Provincial de Misiones</p> <p>Información financiera auditada de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Chubut.</p> <p>Informes de evaluación de medio término y final del Programa.</p>	<p>Las condiciones macroeconómicas del país se mantienen favorables al turismo.</p> <p>No se presentan eventos que afecten negativamente al sector a nivel regional e internacional.</p>